

Índice

“Assumir referências éticas é um valor competitivo” 1

“Assumir referências éticas é um valor competitivo”

Olga San Jacinto é o rosto de um “sim pode-se” rotundo. Executiva no Google entre 2004 e 2018, com experiência nos Estados Unidos, América Latina e Europa. Dirigente. Assessora. Administradora. Marca de Espanha por todo o mundo, com uma experiência eloquente em negócios, tecnologia e estratégia que, além disso, partilha com uma pedagógica sabedoria prática.

Uma *speaker* de luxo. Fala o idioma da inovação com a maturidade e o realismo de quem o irradia a partir de dentro. A transformação, a mudança, o futuro, a liderança de alto rendimento, o talento em 3D e a visão global parafraseiam o seu nome nos cartões de visita. Universidad Complutense de Madrid, Harvard, Instituto de Empresa, IESE. Google Maps, Netflix, Uber, Starbucks, Telefónica, Astara, BBVA...

Uma mulher neste cume laboral atende-nos na Califórnia. Entre *call* e *call*, olhamos para o futuro social, empresarial, profissional e formativo, através da visão de uma executiva no meio deste contexto com novidades de última hora, incertezas de sempre e oportunidades como nunca.

Com calma e um sorriso. Como se o vertiginoso adereço não despenteasse as suas reflexões, viajamos para o mundo que aí vem em *casual business*.

— **A sua formação e a sua experiência laboral são uma torre de vigia interessante para observar o presente e vislumbrar o futuro. Que tendências sociais se observam a partir daí em cima?**

— Socialmente, observamos uma tendência muito forte e necessária entre os jovens de se identificarem com os cuidados para com o planeta, o que nos levará a formas de trabalhar e consumir muito diferentes e mais conscientes. No horizonte, pressentem-se igualmente mudanças políticas e económicas, porque o crescimento dos mercados internos na Ásia fala-nos de outros cenários. No plano económico, a China ultrapassará os Estados Unidos em 2028, antes do que era expectável. Pelos números, esse jogo já está ganho. Em 2040, espera-se que o poder económico conjunto da China, da Índia, do México, do Brasil, da Turquia e da Rússia ultrapasse o do G-7. Esta mudança de epicentro transformará as dinâmicas mundiais.

No mercado laboral do Ocidente, observamos que os *boomers* se retiram e se avizinham gerações jovens com expectativas e prioridades diferentes, com outra consciência social. Para eles, ganharão peso as empresas fluidas que sejam ágeis e as condições de trabalho flexíveis. Já não dura muito isso de ter um trabalho para toda a vida. Aprenderemos muito com esta evolução, embora, como sempre, algumas conclusões só as possamos tirar *a posteriori*. Gerir adequadamente toda esta mudança exige uma nova liderança empresarial forte e generalizada.

— **Estamos no meio de um ciclo de incerteza global. Será possível encarar a mudança num plano positivo?**

— A mudança gera sempre incerteza e foi sempre constante, acontecendo é que agora se desenrola com uma velocidade muito maior. Perante uma realidade deste tipo, devemos ter a capacidade para a aceitar de tal modo que a evolução lógica se encaminhe para o seu desfrute ativo, porque, na realidade, uma mudança é uma oportunidade.

— **A mudança será a tendência absoluta da próxima década?**

— Se voltássemos ao ano 2000 sabendo tudo o que aconteceu desde então, provavelmente não teríamos medo de encarar as mudanças, porque veríamos todo o leque de oportunidades que nos oferece o contexto. Investiríamos em telemóveis, em ecrãs táteis, no *e-commerce*, em empresas tecnológicas, na automatização, no *big data*, na inteligência artificial... Veríamos a transformação como uma onda que aí vem, mas como surfistas que se concentram no lado positivo.

Se observarmos as mudanças entre 2000 e 2022, perceberemos que a transformação que se avizinha agora será muito maior, e é importante que estejamos preparados. O que vivemos nestas duas décadas foi apenas a ponta do *iceberg*. Somente as novidades no âmbito da inteligência artificial vão ter um impacto equivalente à descoberta do fogo ou da eletricidade. Aproxima-se um *tsunami* de mudança que devemos encarar como uma oportunidade, especialmente em áreas como a saúde, a educação, o *big data*, a energia, a sustentabilidade do planeta. Vislumbram-se perigos? Evidentemente! O importante é estarmos informados, porque o maior risco é criar um mundo com diversas velocidades, onde haja pessoas que constituem a força laboral a par da tecnologia, e outras que vão ficando para trás. A ética não muda: velar pelo respeito dos direitos e das obrigações continua a ser essencial para que o progresso não desumanize o futuro, limitando o sucesso da oportunidade.

— ***Tecnologia, ciência, trabalho, educação, família, sociedade, meio ambiente... Qual é a mudança que mais nos irá transformar e para a qual convém preparar-se melhor?***

— Todos esses aspetos estão incluídos na mudança nos seus genes... Talvez o mais suscetível de todos seja o cenário tecnológico, sobretudo em relação à inteligência artificial, à democratização dos dados, e à capacidade de processamento. A ciência vai evoluir de forma impressionante, porque estará no foco do investimento e será protagonista da revolução tecnológica crescente.

No setor do trabalho tudo irá estremecer, e isso terá o seu efeito na educação, que é inconcebível que continue como está atualmente. A família ressentir-se, mas penso que as novas gerações aprenderam a valorizá-la mais e melhor, com uma empatia que também mostram com a necessidade de cuidar do planeta.

A sociedade sofrerá mudanças e vão-se notar especialmente no meio ambiente. Nesse aspeto, veremos as transformações mais em destaque para as quais devemos preparar-nos. Dizem que uma pessoa com saúde tem muitos problemas, e uma pessoa sem saúde, apenas um. O mesmo se passa com o planeta. Resolver o seu estado de saúde é uma prioridade absoluta. Entre os cenários de alta probabilidade e impacto generalizado, a emergência climática já é vista como uma hecatombe que nos fará mudar de modo brusco. Sabemos que é uma realidade que aí vem, mas não estamos a atuar proporcionalmente e o planeta vai-nos cair aos pés.

— ***Com toda a sua experiência destes anos na cúpula empresarial internacional: será que a ética é uma ferramenta para o sucesso profissional e pessoal, ou é um adorno para pessoas com escrúpulos através do qual só se ganha a paz de uma consciência?***

— A ética é, cada vez mais, uma ferramenta de conquista e de realização pessoal no trabalho. Na empresa, a ética tem efeito sobre o conselho de administração, os líderes, os recursos humanos... e não apenas por questões de reputação. O comportamento ético deve estar no seu ADN. Caso contrário, notar-se-á. É possível fazer transições para certos valores, mas nada de ético pode ser feito exclusivamente para a galeria, entre outras coisas, porque estes aspetos são cada vez mais importantes para empregados e consumidores. Cresce o número de pessoas que tomam decisões melhor informadas sobre onde trabalhar ou o que consumir. Respeitar uma ética honesta e coerente é uma obrigação de qualquer organização: por isso, deve comunicar-se adequadamente e alinhar esses princípios com os objetivos do negócio. Ainda que algumas indicações gerem fricções de início, fazer o que é correto e comunicá-lo bem é essencial a longo prazo. Mais de 50 % dos empregados, ou foram alvo de algum tipo de comportamento incorreto na empresa, ou foram testemunhas: daí que seja conveniente vigiar e acionar a responsabilidade de se comportar bem, igualmente no plano micro.

No âmbito pessoal, é fundamental que a ética persista com perseverança, especialmente em meios competitivos onde se pedem resultados muito agressivos. Nas cúpulas dirigentes, por vezes, observam-se maus exemplos, porque os seus membros perderam este ADN pelo caminho. A cultura adequada e os passos necessários no plano positivo acarretam um efeito de ciclo virtuoso. O líder atual está mais nos holofotes. Os seus empregados e as suas equipas são os seus clientes internos e daí merecer a pena que a sua ética e o seu profissionalismo estejam à altura.

Relativamente à ética no mundo da inovação e da tecnologia, convém ter muito cuidado, porque a inovação é anterior à regulamentação. São cada vez mais as pessoas que combinam os seus estudos tecnológicos com filosofia, e isso faz muito sentido. Será ética uma inteligência artificial autónoma? Que devemos dizer sobre o uso da tecnologia entre jovens? Desde há dez anos que sabemos ser a ética algo de fundamental nos campos da inovação e da tecnologia, porque podemos dar os passos incorretos, e vale a pena adiantar-se e prevenir.

— ***Perante este cenário de mudanças, será possível que as lideranças empresarial, política e social assumam verdadeiramente um protagonismo especial. Será possível que se ensinem muitas coisas nas escolas de negócios que depois se venham a converter somente em teorias... Como deverá ser o líder do presente para construir um futuro humano?***

— Tenho mais de trinta anos de experiência profissional, quinze dos quais no Google, e trabalhei nos Estados Unidos, Europa, América Latina. Não falo de teorias, aulas e artigos de

especialistas em liderança que dialogam sobre estudos e inquéritos. Falo da minha experiência em contacto com quatro gerações diferentes e pessoas de mais de vinte nacionalidades. A minha primeira reflexão é que o líder não tem superpoderes nem está ungido de um poder especial. Faz parte da equipa. Antigamente havia o chefe e a equipa, e agora o chefe está com a equipa. São membros da mesma família, e isso é muito democrático. O líder sabe que tem muita responsabilidade, claro, mas isso não o eleva a uma posição de benefício, entre outras coisas, porque a equipa alinhará com ele e com os seus valores se trouxer impacto e resultados, e se os ajudar. O líder não é uma autoridade. No Google, por exemplo, tivemos de despedir pessoas por pretenderem ser chefes com uma autoridade por categoria, e isso não funciona com o talento. O líder deve ser muito generoso. Tem de pensar em como gostaria de ter sido tratado, porque assim ganha o respeito e a atenção. Deve ainda ser capaz de criar uma visão comum para conseguir obter o que pensávamos ser impossível. Isto, que é bonito, talvez seja o mais importante.

O líder sabe ajudar os outros membros da equipa a desenvolverem as suas paixões no seu posto de trabalho, mas nós não somos os responsáveis pelo seu percurso profissional. Somos facilitadores, mas não subsidiamos ninguém, porque caso contrário, as pessoas podem pensar que o seu futuro está nas mãos do seu *manager*, e não é assim. O líder deve dar coesão às suas equipas. Quando chega alguém novo, a disposição tem de ser: “Vamos todos ajudar-te. Qualquer tema pessoal com que depares, assume-te e vamos cobrir-te, para isso somos uma equipa”.

O líder tem de aprender muito e evoluir constantemente. Deve ter na mente a visão de tudo o que lhe resta aprender e crescer, o que motiva e retém muito mais do que um salário. O líder gera diversão e ambiente de desafios conseguidos, e é bom que comunique bastante para que cada um na empresa saiba perfeitamente que parte do todo lhe cabe, o que se passa no mundo e o que tem de fazer a empresa, porque isso serve para que as coisas façam sentido. É assim que se trabalha com inteligência. O líder, em última análise, deve respeitar, valorizar e apreciar cada pessoa integrante da sua equipa.

— Conseguiu estar na cúpula empresarial durante muitos anos e contribuiu para um presente mais fácil das mulheres con vocação profissional sem fronteiras. Que desafios laborais para as mulheres do século XXI?

— Atualmente, a igualdade não existe no âmbito laboral, muito menos em instituições públicas. É o que vemos nos números de representação em cargos de responsabilidade ou na criação de empresas. Não podemos normalizar a situação nem na sociedade, nem na família. Devemos permitir-nos também dar rédea solta às nossas ambições e exercer trabalhos interessantes com o equilíbrio adequado de vida e família.

O primeiro desafio é percebermos o que se está a passar. O segundo, estarmos conscientes da responsabilidade que temos para abrir caminho às outras. Tenho de fazê-lo muito bem pela minha empresa e por mim, mas também por todas as

mulheres que vierem depois. Vemos mulheres que estão a definir padrões com um enorme profissionalismo, e esse é o caminho. Terceiro desafio: Acreditar nisso! Muitos homens vêm pedir-me aumentos e promoções, mas mulheres, nem uma. Muitas vezes as mulheres atribuem o seu sucesso à sua sorte, e não à sua valia. As mulheres devem acreditar nelas próprias muito mais! Em quarto lugar, penso que não é preciso que nos prestemos sempre a tudo. É importante saber até onde chegamos, o que podemos fazer e o que não é possível. Se há uma refeição em casa e tenho mil reuniões de trabalho, ou se come fora, ou assume o seu peso o resto da família. Para isso, também temos que dar o jogo, não nos responsabilizarmos voluntariamente para assumir tudo.

Há muitos desafios, é um facto. Aspirar a um trabalho que apreciemos e nos satisfaça, porque o custo da oportunidade é muito elevado. Quando se deixa em casa um bebé por causa do trabalho, é importante acreditar no que fazemos e que nos motivemos com quem ele é feito, para que o esforço mereça a pena. Acrescento um desafio muito atual: as mulheres encontram-se muito pouco representadas no âmbito das *STEM* (*science, technology, engineering and mathematics*) e normalmente assumimos cargos de menor relevo. Neste futuro laboral onde haverá destruição de trabalho, se não estivermos mais posicionadas nessas áreas, não vamos ser parte do futuro laboral mais avançado. Isto pode travar os nossos progressos profissionais, e até pode fazer com que venhamos a perder tudo o que ganhámos.

— A conciliação é o grande esquema?

— É importante distinguir entre as ideias românticas e a realidade. Eu própria, quando era jovem, fui viver para Nova Iorque e tive uma experiência com uma ideia romântica, e mais tarde regressei com a minha filha para trabalhar como executiva no Google Maps e a realidade era diferente. Vivía na Quinta Avenida e tinha ajuda em casa, mas aquilo era muito competitivo. Não vemos a natureza todos os dias e vivemos entre pessoas com *stress*, entre outras coisas, porque é tudo muito caro. Vi aí que a realidade e a ideia romântica se chocam, algo que sucede também com a conciliação. Acreditamos que vamos poder conciliar tudo e depois impõe-se o dia a dia.

O *mix* de responsabilidades laborais, pessoais e familiares depende muito do que for mais importante para cada uma e dos objetivos que nos propusermos. É uma alquimia complexa, mas aspiro a ter tudo. Claro que quero ser mãe! Mas também quero protagonizar um desafio intelectual, faltaria mais, tal como necessito de cuidar das minhas inquietações espirituais, físicas e emocionais. O trabalho gera uma independência económica, e isso dá muita paz interior, e oferece um quadro relacional muito interessante. Por isso, quero tudo, mas as diferentes facetas da vida envolvidas são vasos comunicantes com limitações, sobretudo, o tempo e a energia.

No âmbito da conciliação não existe um equilíbrio perfeito. O importante é desfrutar da família e fazer o que se puder, sem se atirar à cara os lugares cimeiros a que não chegámos. Para isso, é fundamental clarificar as prioridades e não podemos

fazer batota. Se avançarmos, devemos estar prontas para pedir ajuda quando dela necessitemos. A família é um trabalho em equipa. Temos de falar, temos de pedir, e acho que é possível conseguir enquadrar as coisas. É muito rico ter alcançado um estatuto profissional e intelectual quando os filhos cresceram. É habitual passar uma época em que se consegue conciliar a parte laboral e a familiar à custa do tempo e da energia, e a esfera pessoal ficar um pouco para trás, mas é possível retomar esse espaço quando os filhos são mais velhos e ver, depois, que tudo mereceu a pena.

— *Pode-se falar de uma ética dos recursos humanos nestes anos de idolatria da eficiência? Quais seriam os seus “mandamentos”?*

— Uma boa ética e uma boa atitude na empresa aumentam a produtividade. A ética e a eficiência dos recursos humanos não têm de ser conflituosas entre si. Uma ética laboral e produtiva traz mais talento.

Entre esses “mandamentos” éticos que enriquecem o bem-estar dos efetivos laborais colocando sempre o empregado à frente, incluiria: que se partilhe uma missão, que todos vivam valores comuns, que todos vigiem e salvaguardem um código ético e de conduta... O talento ético vai ter excelentes ofertas. A ligação com as pessoas é um sinal de identidade das empresas que têm alma.

Os Recursos Humanos constituem um departamento chave e dinamizador em qualquer empresa, mas o ambiente de cuidar do pessoal não é sua responsabilidade exclusiva. A responsabilidade ética em cada empresa é fundamental em todas as suas áreas.

— *Teremos aprendido que a digestão do fracasso faz parte do nosso progresso profissional e humano?*

— Se a felicidade é igual à realidade menos as expectativas, em termos matemáticos, se as nossas expectativas incluem não ter fracassos ou erros, nunca seremos felizes. Fracassar é um processo de aprendizagem. Uma criança que aprende a andar vai cair muitas vezes, mas essas quedas não são fracassos, mas um itinerário necessário para o sucesso que não se pode penalizar. Esta mesma ideia afeta-nos a nós ao longo da vida. Apenas 20 % dos empreendedores continuam com o seu projeto decorrido um ano, e desses, só 30 % continuam depois do segundo ano. Se penalizarmos os fracassos em qualquer processo, nunca veremos inovação. O sucesso laboral e o sucesso pessoal são duas coisas diferentes. No final, o verdadeiro sucesso é um equilíbrio de vida com valores. O caminho do erro de teste serve para entender o que é o sucesso para cada um.

— *Muitos jovens acabam a sua etapa de formação e avançam para a selva laboral. O que aconselha para que não percam tempo e acertem nas suas decisões?*

— Ninguém acaba alguma vez a sua etapa formativa, porque a formação é contínua e dura toda a vida. A informação flui, e a

curiosidade não morre com a idade... Mais do que ver o panorama como uma selva, encorajaria a que o vejam como os surfistas: há sempre boas ondas para navegar. Cada um deverá encetar um caminho e é importante que acertem nas suas decisões, que não se penalizem os seus erros e que as falhas se convertam em aprendizagem, embora haja que passar por lugares onde se mostra não ser esse o futuro. Que vejam os seus pontos fortes e as suas paixões. Que estejam atentos ao futuro em campos como a saúde, a prevenção, a biotecnologia, a alimentação sustentável, a energia, a inteligência artificial, a digitalização, a educação...

Vão aparecer muitas ondas. Deverão valorizar o que os apaixonou e qual é o *gap* com a formação extra de que necessitam. Os jovens são talento e podem trabalhar para uma empresa, mas também podem empreender, e mesmo desenvolver, simultaneamente, um projeto com amigos... Agora tudo é mais fluido. Ninguém tem de pedir licença para começar. Já não se deve esperar que se abra a grande porta. Urge despertar o espírito empreendedor, porque há grandes oportunidades. Além disso, as pessoas de outras gerações estarão cá para os ajudar e aconselhar.

— *Que novas qualidades serão fundamentais no currículo a partir de agora?*

— A pandemia foi um acelerador de qualidades que já estão a ser solicitadas desde há algum tempo num clima de alto rendimento e adaptação à mudança constante e que têm a ver, sobretudo, com a inovação e a criatividade (resolução de problemas, pensamento analítico...). Aumenta o interesse por competências técnicas, como *data science* ou programação para diferentes níveis. Os novos currículos pensam em cidadãos mais globais, embora se foquem também em capacidades pessoais, como a cooperação ou a empatia.

A. S. L.