

UMA CARREIRA ONBOARD

Partilha de Experiências e
Lições de Liderança

ANA MAJOR
Ana Major



POR ONDE COMEÇAR? SÓ PODE SER POR "ONBOARDING"! VAMOS LÁ CLARIFICAR: "ONBOARD", "IN THE BOARD" OR "OUTBOARD"? ONDE NOS SITUAMOS. VOCÊ ESTÁ "ONBOARD" PARA LIDERAR?

Olhando para trás, eu nunca tive tempo para responder essa pergunta. Pois é, lá estava eu... a frente, "onboard"!

Em 1997, quando assumi a direcção do jurídico e a posição de **"Compliance Officer"** na ex-Texaco eu era a primeira mulher na liderança daquela empresa em Angola. A fusão com a Chevron veio então confirmar esse facto, pois viria a ser escolhida entre os Angolanos para o nível mais alto da liderança representar a Texaco no team estratégico da fusão das duas empresas em Angola e África Austral. Para além de tímidas abordagens exploratórias nos países da SADCC, a Unidade de Negócios da Chevron compreendia Angola e os dois Congos (RDC e a RC) e a da Texaco incluía também a Namíbia. Comigo viria também um colega angolano da área de operações da Chevron. Eramos então os únicos no processo decisório e de coordenação dos vários comités de fusão.

Após constituída a nova empresa, uma vez mais e por algum tempo eu fui a única mulher na direcção da unidade de Negócios da ChevronTexaco.

Para além de Directora do jurídico e **"Procurement Contracts"** ocupei outras funções nem sempre tão irrelevantes quanto parecem. Eu era vice-presidente no **"board"** de várias subsidiárias da Chevron para a África Austral. Por outras palavras, eu estava entre os muito poucos com a qualidade de **"officer"** e cuja assinatura obrigava legalmente a companhia. Também assumi funções de **"International Senior Counsel"** na área da contratação internacional, de 2006 a 2008, na Califórnia e mais recentemente quando lá voltei, acumulei as funções de Directora Jurídica com as de Gestora do Projecto de Harmonização de Boas Práticas de Gestão do jurídico no **"Global Upstream"**.

O Compliance foi transversal a quase to-

das as funções que exerci. Primeiro como Compliance **Officer** na Texaco, depois como gestora do canal de denúncias e do processo de investigação e por último acumulando como **"Compliance Assurance Sponsor"**

Em todas essas funções, assumi cargos de liderança onde procurei sempre que a minha autoridade intelectual e competência se sobrepusessem a condição feminina. Eu era um líder e não uma mulher líder.

É claro que não acordamos um dia e nos reconhecemos líderes. A vida prepara-nos para isso e por vezes nem percebemos. Mas, é preciso estar **"onboard"** para estar e sermos efectivos. Caso contrário, estaremos sempre **"outboard"** ainda que **"in the board"**. Com um sentido de dever e de servir que herdei da minha educação e das lideranças do movimento estudantil, comecei o meu percurso laboral aos 17 anos (contra a vontade dos meus pais), para responder

a necessidade que Angola pós-colonial tinha de professores.

Depois, passei brevemente pelo trabalho administrativo no Ministério da Indústria e na Sonangol. Trabalhei também na Secretaria de Estado da Cultura para satisfazer o meu desejo de ser Antropóloga (já que a licenciatura em direito era uma segunda opção e não estava disponível). Finalmente atraquei na ENSA por um longo período de 11,5 anos como advogada, depois da licenciatura em direito, em par-time (porque assim, permitiam as regras da advocacia). Exerci advocacia externa e colaborei com a Miranda **Law Firm**. Tudo isso foi uma preparação para o que veio depois. A forma como enfrentamos os desafios, como olhamos para

as oportunidades ou como abraçamos as mudanças, a nível pessoal, familiar e profissional, determina que estejamos **"onboard"** ou **"outboard"**. Por vezes, e para não dizer sempre, estar **"onboard"** surge como uma questão de sobrevivência. Mas é fundamentalmente uma questão de atitude e escolha. Estar **"onboard"** é a primeira condição para que as oportunidades de liderança surjam de forma aparentemente natural. Repito, aparentemente, pois requer consistência e trabalho. Você ouvirá então, como eu ouvi de alguns chefes: Você tem uma liderança natural! E mesmo que não oiça isso, você saberá ter e estar numa atitude de liderança que contempla o outro.

Conhecimento e Saber - Aprender, Experimentar, Ensinar e Partilhar

Ok! **"Onboard"** e depois? Autoridade e competência andam aqui de mãos dadas e a nossa condição de mulher não absolve a falta dessas qualidades. É preciso perceber o que sabemos e o que não sabemos. É preciso oferecer o que temos com competência e autoridade, para que saibamos recolher o que não temos com a mesma competência e autoridade. Aprender, experimentar, ensinar, formar, criar, desenvolver e otimizar são tarefas nem por isso óbvias, mas é possível aprendermos a navegar se estamos motivados, atentos e se tivermos um norte.

Quando entrei para a indústria, percebi que, por um lado, os meus chefes do jurídico queriam um bom advogado e não um **"English Expert"**. Por outro lado, o meu chefe e colegas das áreas técnicas, queriam soluções e não **"legal opinions"**. Isso traduziu-se numa busca por soluções jurídico-técnicas e comerciais talhadas para o **Oil & Gas** (e para a Angola). Para ofere-

cer soluções juridicamente aceitáveis e perfeitamente entendíveis, eu tive que aliar-me inicialmente aos tradutores e dispor-me a aprender com colegas e a fundir-me ao meu team de modo que eu e eles pudéssemos ser um só corpo.

Nessa altura, quando me comparava aos meus pares engenheiros e financeiros, eu tinha noção de que sabia pouco de **Oil & Gas**. Porém, eu sabia o suficiente de direito para podermos trabalhar juntos e em equipa. Para os meus pares advogados americanos eu sabia tanto de direito angolano como eles de direito americano. Por isso, podíamos dialogar como iguais e juntos buscarmos soluções aplicáveis e, se quisermos, internacionais. Na verdade, a vida de uma organização é muito dinâmica e não se compadece com hesitações.

Ter a capacidade de aprender com quem sabe, para não perder tempo e não rein-

ventar o que já existe, é fundamental para otimizar soluções e ser bem-sucedida(o). Assim, vi-me algumas vezes dizendo ao colega da área técnica: _Se você me explicar como isso funciona, certamente, eu posso oferecer-lhe a melhor solução. Deste modo, procurei construir com todos, relações de respeito, confiança e autoridade (não a da imposição, mas sim a da competência e mérito).

Estas trocas do saber e da experiência são premissas que nos colocam em posição para navegar e levar as organizações a bom porto.

Juntamente com o Jurídico, as funções **"Compliance Officer"** na Texaco ou mais tarde as de responsável local do **"Hotline"** (linha de Denúncias) puseram em minhas mãos uma oportunidade única para demonstrar não apenas quem eu era, mas também como eu podia oferecer soluções para questões delicadas e complexas, como as de ética e integridade, que por vezes põem em causa a sobrevivência das organizações. Tudo isso posicionou-me para integrar o team estratégico da fusão das duas companhias e para um exercício isento da minha liderança nas diferentes funções que ocupei.

Olhando um pouco para a fusão das duas companhias, devo dizer que foi um momento profícuo e de grande aprendizagem de gestão. Falo da fusão de, por um lado, uma empresa com 300 empregados e activos em fase avançada ou em declínio de produção, e, por outro lado, outra com 3000 empregados e com um dos activos mais importantes da história do petróleo angolano (o Bloco 0) e que, na altura, era responsável da maior parte das receitas do estado angolano.

O desafio implicava, para além das questões jurídicas, a fusão ao nível dos activos, das responsabilidades, das pessoas, estruturas organizativas e processos, mas também, de políticas e relações com parceiros, instituições governamentais e mercados. Era uma vantagem ímpar pois todo o meu aprendizado que levaria anos a obter, se eu tivesse que me sentar no banco da universidade, podia agora converter em números, em teorias e em resultados. Estou a falar por exemplo de questões como: decisão sobre o destino a dar a certos activos; como incrementar as margens de lucro; como escolher qual a estrutura organizativa; que políticas ou processos adoptar, como seleccionar as equipas ou outras do género.

É claro que há coisas que raramente nos são ensinadas. Ainda assim, é possível aprendermos muito ao longo de uma carreira se estivermos atentos e genuinamente interessados. Trata-se de lições como:

- **Identificar nossos mentores (não a figura do padrinho que protege, mas a do guia que ensina e orienta): É indispensável saber se buscamos proteção ou orientação.**
- **Aprender com nossos pares: É preciso saber fazer alianças e usar formas de gestão partilhada de certas matérias.**
- **Aprender com quem sabe mais do que nós sem se sentir intimidado: Passa por reconhecer o valor da contribuição do outro (para o todo e para nós mesmos) e fazer o sucesso, não "meu", mas sim "nosso".**

• **Aprender com chefes e colegas menos bons ou menos justos. Há que:**

1. Não pessoalizar suas decisões ou actos. (Tais decisões ou actos não são adoptados por nossa causa, mas sim por aquilo que essas pessoas são e temem);
2. Salvar o que é essencial e olhar para esse momento como uma oportunidade de mudança ou de melhoria;
3. Não permitir que tais pessoas ou os seus actos definam nossa carreira; e, na falta de melhor; e,
4. Lembrar que as más acções ficam sempre com quem as pratica.

Se assim o fizermos, é possível em todas essas circunstâncias, não perder autoridade nem a liderança, porque elevamos o nível (*always taking the high road*).

Organização e Pessoas

Criar, desenvolver e otimizar ou, aprender, ensinar e recompensar são processos e dinâmicas que ocuparam uma boa parte da minha vida profissional. Com a fusão, aconteceu não a junção de dois departamentos Jurídicos, pois, a Chevron não tinha um departamento jurídico local e na Texaco eramos apenas dois advogados; enquanto na Texaco os contratos (pela sua natureza comercial) estavam na área das operações, os seguros (dado o meu histórico profissional de ligação a ENSA) estavam sob a minha alçada. Porém, na Chevron, os seguros eram parte da área financeira e os contratos (por razões contextuais) reportavam para o Jurídico na América. Esta diversidade deu-nos uma oportunidade de criar um novo team: O Departamento Jurídico, de Negociações e Contratos. O problema não era apenas criar, mas sim, criar à dimensão da nova empresa, preparando-o para gerir questões complexas, delicadas e/ou imperativas relacionadas com activos (uns em fase de exploração, outros em produção e, outros ainda em

"decomissioning", ou seja, abandono de campos), e das consequentes questões fiscais, contratuais, ambientais e outras. Acrescia a isso, a gestão de questões jurídico laborais de um quadro de mais de 3.000 empregados nacionais e estrangeiros, bem como as relações com parceiros, numa perspectiva de operador e/ou não operador. Tudo isto foi acontecendo num ambiente de constante mudança legislativa, requerendo igualmente a identificação e gestão dos riscos inerentes e a protecção da estabilidade do investimento. Confesso que a experiência trazida da Texaco parecia incipiente. O desafio parecia grande demais para tudo o que eu tinha aprendido até então. Porém, o alento vinha da aposta que recaía sobre mim.

É claro que as pessoas estavam a apostar em mim e no meu potencial com base no que tinham observado até então. Por vezes as nossas dúvidas desaparecem se olharmos para o espelho. É possível perce-

bermos que somos capazes quando vemos o que fazemos reflectido nos outros e na organização. Depois criamos o nosso *"battle book"* e construímos soluções para vencer. E assim foi e pode ser resumido da seguinte forma:

- **Apostar nas pessoas: aprender e ensinar é uma estrada de dois sentidos; a dificuldade de um é uma oportunidade de todos; o conhecimento só tem valor se ao serviço do grupo e sucesso partilhado é sucesso replicado; as regras de gestão são melhor absorvidas se assentes na inclusão e transparência. Vivemos, aprendemos e crescemos no "We Inc".**
- **Criar e estabelecer processos: o processo é como um mapa ou GPS. Não há como falhar; as vezes é só preciso recalcular, recalibrar. Aproveitamos os que já existem, melhoramos alguns e/ou criamos novos. Resultado, alguns chegaram a ser adoptados pela companhia mãe para outras unidades de negócios.**
- **Monitorizar os resultados: quando estabelecemos o processo, o nosso foco deixa de ser sobre o "como fazer" e passa a incidir sobre os resultados.**
- **Adoptar soluções tecnológicas: simplifica, agiliza e torna eficiente. O que harmonizamos e automatizamos liberta-nos para aquilo que é essencial.**
- **Reconhecer e recompensar pelo desempenho: É bom se a nossa empresa tem um sistema instituído. Felizmente a Chevron tem bons. Se não temos um, há que criar, que implementar nossos. E tudo começa sempre pela simplicidade pois nada substitui um "Muito Obrigado".**

Contudo, isso não é tudo, as relações interpessoais, o respeito por cada indivíduo e sobretudo a consistência, integridade e transparência nas decisões de gestão são fundamentais para manter a lealdade, a confiança e o sentido de alto desempenho. Felizmente, eu nunca controlei entradas e saídas ou ausências do local de trabalho. Nunca foi preciso!

Influencial Leadership (Liderança de influência)



Falemos um pouco de um conceito de liderança que atravessou toda a minha carreira em paralelo com a liderança mais convencional (ou se quisermos vertical). Trata-se da liderança de influência (**Influential leadership**) ou seja a habilidade de ajudarmos outros a alcançarem uma visão, a execução de um projecto, resultados ou grandes mudanças organizativas. É o que acontece quando o nosso poder não é necessariamente o de decidir, mas de recomendar, criar consensos, remover obstáculos e abrir caminhos ou ajudar a casar interesses aparentemente diferentes ou inconciliáveis. Trata-se da nossa capacidade de influenciar decisões, o curso das coisas ou o seu desfecho.

O valor da liderança de influência não passa despercebido. Há empresas (e a Chevron foi para mim um dos casos), onde a nossa esfera de influência (não estamos a falar de **network**) é validada para efeitos da avaliação dos nossos resultados.

Como advogada, este tipo de liderança também fez parte do meu papel dentro da unidade de negócios

a que pertenci ou mesmo na corporação. Mas, é na minha relação com a indústria, com parceiros e entidades governamentais, que esse tipo de liderança se fez sentir mais, quer seja na negociação de diplomas legislativos ou na busca de soluções técnicas, ambientais, fiscais ou outras. São exemplos disso, as grandes transacções em que estive envolvida, os processos relativos a produção legislativa para a indústria petrolífera (em especial no período das grandes mudanças das leis bases da indústria de 2000 a 2004), mas também, as negociações que se seguiram nas áreas fiscal, aduaneira, ambiental e laboral.

A capacidade de oferecer soluções equilibradas para todas as partes é uma arte que não deve ser subestimada, principalmente quando os interesses são díspares. Algumas vezes não precisamos de ser visíveis, outras vezes isso é indispensável para o resultado. No esforço de nos tornarmos melhores líderes, não devemos perder de vista a liderança de influência e a sua eficácia na tomada de decisões ou nos resultados.

 **Os líderes focam-se em soluções e resultados, não em problemas. Os chefes também. Não é a orientação para soluções e resultados, mas sim a forma de os alcançar que diferencia uns dos outros. Se não temos metas e formas de monitorizar resultados andamos perdidos e incapazes de os alcançar.** 

Soluções e Resultados

Gerir uma equipa focada nos resultados na área jurídica é um desafio permanente. Os projectos jurídicos nem sempre se traduzem em números ou resultados objectivos, pois, a arquitectura das soluções jurídicas nem sempre é perceptível. Muitas vezes as soluções e os resultados jurídicos diluem-se nas metas e resultados dos projectos que acompanhamos. Outras vezes simplesmente não há como identificá-los e os seus efeitos ou impacto podem ser a longo prazo.

Por exemplo, como medir o resultado de uma decisão de **compliance** ou a introdução de um processo de identificação de riscos regulatórios e monitorização de desenvolvimentos na produção legislativa? Como saber se uma acção judicial com impacto político ou social negativo pode, ainda assim, trazer algum resultado positivo para a companhia? Como medir a nossa contribuição numa negociação de greve?

É neste tipo de projectos ou questões que, por vezes, a gestão compartilhada de metas pode ser útil. Outras soluções passam por perceber:

- **O impacto da nossa recomendação: o que se poupou, o que se protegeu ou o que se evitou**
- **A nossa contribuição para a capacidade e eficiência organizativa: como influenciámos a melhoria de processos, políticas e instrumentos de trabalho; qual o impacto na celeridade de decisões, nas metodologias ou nos circuitos de produção.**
- **O que se recuperou financeiramente ou como se conseguiu devolver a confiança e a imagem da empresa como resultado de uma acção judicial**
- **O que se mudou: como o conhecimento adquirido em processos jurídicos foi integrado na vida da organização, provocando mudanças positivas e de melhoramento contínuo**

Fazer a Equipa perceber e trabalhar para alcançar essas métricas foi fundamental, para manter a motivação, o desenvolvimento pessoal, a capacidade organizativa e a confiança de pares e equipas técnicas.



LIDERANÇA FEMININA

Quando se estuda a história do sucesso dos grandes líderes identificam-se traços comuns, quer se trate de mulheres ou de homens. Somos ou não líderes independentemente do género a que pertencemos. Se lermos um pouco da história de Angola relativa ao século 17 nomeadamente sobre Nzinga Mbandi, rainha dos antigos reinos do Ndongo e Matamba, veremos que ela não agiu diferente de um homem. A sua forma de ditadura, a sua garra, lutas e alianças ou a sua capacidade negocial e de gestão comercial não a diferenciavam de um homem, mas sim do cidadão comum. Apesar disso não deixa de ser um facto histórico. Ela era uma mulher.

De há um tempo para cá, tenho sido lembrada que na história da Chevron-Texaco em Angola, eu fui a primeira mulher a integrar a Liderança daquela organização. Contudo, eu nunca olhei para mim como uma mulher na liderança! Nunca pensei em mim como diferente dos meus colegas e nunca dei a opção de ser olhada dessa forma.

Talvez por isso esse olhar nunca existiu ou eu nunca o percebi. Por essa razão isso nunca afectou meus passos e meu percurso.

O QUE QUER QUE SEJA DIFERENTE EM NÓS MULHERES E QUE SEJA BOM, SÓ TEM MÉRITO SE PARTILHADO E UNIVERSALIZADO. CABE-NOS ESSA RESPONSABILIDADE!

Meus grandes mentores foram homens e acredito que ao partilhar com eles quem fui ou quem sou, partilhei também minha herança de mulher. E sei que o fiz porque há dois eixos comuns na minha forma de estar em liderança: Partilha e Crescimento.

Para finalizar, permitam-me dizer ainda: na sua vida, seja ela pessoal ou profissional, não se deixe estar apenas **"in boards"**, esteja **"onboard and you will be in all the time, never out"**. Os boards são como marés; seja um bom marinheiro para sobreviver a qualquer maré!

“ I AM ON BOARD ”