

JUL • AGO • SET 2008 • TRIMESTRAL • 2.50€

ISSN: 0871-7354

# DIRIGIR >

A REVISTA PARA CHEFIAS E QUADROS

Nº 103

**CRIATIVIDADE,  
COMPLEXIDADE  
e GESTÃO**

SEPARATA  
Organização de um evento  
profissional criativo

# SUMÁRIO

## SEPARATA

Organização de um evento profissional criativo  
Ana Penim

## EDITORIAL 2

## DESTAQUE

Criar e inovar: a via do valor sustentável 3  
Sérgio Pinheiro e Ruben Eiras



## Entrevista

Como gerir a criatividade? 8  
Carlos Barbosa de Oliveira

## Tome Nota...

Novas medidas de apoio para as pequenas e médias empresas 15  
Nuno Gama de Oliveira Pinto

## HISTÓRIA E CULTURA

Criatividade: de loucura a ciência? 16  
Carlos Barbosa de Oliveira

## GESTÃO

Tempos de mudança: o caos e a gestão 21  
J. M. Marques Apolinário

Gestão da criatividade e inovação de projectos na empresas 25  
Teresa Valente

Turnover – um mal necessário? 29  
José Coelho Martins

## Sabia que...

União Europeia apresenta Agenda Social Renovada 33  
Nuno Gama de Oliveira Pinto

Economia portuguesa e terciarização 34  
Paulo Pereira de Almeida

Ser gestor de uma empresa-equipa 37  
Celso Pais

A importância da gestão e retenção do conhecimento 44  
Teresa Escoval

PME E ECONOMIC INTELLIGENCE: planear o futuro, dominar a complexidade 47  
Glória Rebelo



## Radar Global

«Allez France!»: o parceiro estratégico inesperado 49  
Pedro Mendes Santos

## Knowledge Tracker:

Três vias para acelerar a inovação na economia portuguesa 51  
Ruben Eiras

Disse sobre Gestão 52

## DESENVOLVIMENTO PESSOAL

O teletrabalho e a cultura portuguesa 53  
Neuza Ribeiro e Marinús Pires Lima

## QUIOSQUE DE NOVIDADES

### Monitor Eco-Inovação

Observatório Eco-Inovação 59  
Ruben Eiras

Banco de ideias verdes 60  
Ruben Eiras

## Livros a ler 62

Euroflash 64  
Nuno Gama de Oliveira Pinto

## FICHA TÉCNICA

### PROPRIEDADE

Instituto do Emprego  
e Formação Profissional, I.P

### DIRECTOR

Francisco Caneira Madelino

### COORDENADORA DO NÚCLEO DE REVISTAS DIRIGIR E FORMAR

Maria Fernanda Gonçalves

### COORDENADORA DA DIRIGIR

Lídia Spencer Branco

### CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma  
António Valarinho  
Francisco Caneira Madelino  
Francisco Vasconcelos  
Henrique Mota  
José Leitão  
João Palmeiro  
J.M. Marques Apolinário  
J. Vicente Ferreira  
Lídia Spencer Branco  
Maria Fernanda Gonçalves  
Maria Helena Lopes

### APOIO ADMINISTRATIVO

Ana Maria Varela

### REDACÇÃO E ASSINATURAS

Departamento de Formação Profissional  
Direcção das Revistas Dirigir e Formar  
Tel.: 21 861 41 00  
Ext.: 2652, 2719  
Fax: 21 861 46 21  
Rua de Xabregas, nº 52  
1949-003 Lisboa  
e-mail: dirigir@iefp.pt

### DATA DE PUBLICAÇÃO

Setembro 2008

### PERIODICIDADE

4 números/ano

### DESIGN E PAGINAÇÃO

Extramedia Design Studios

### CAPA

Jorge Barros

### IMPRESSÃO

Tipografia Peres

### TIRAGEM

21 000 exemplares

### CONDIÇÕES DE ASSINATURA

Enviar carta com nome completo,  
data de nascimento, morada, função  
profissional, empresa onde trabalha  
e respectiva área de actividade para:  
Rua de Xabregas, nº 52  
1949-003 Lisboa

### NOTADA NO ICS

DEPÓSITO LEGAL: 17519/87

ISSN: 0871-7354

Os artigos assinados são de exclusiva  
responsabilidade dos autores,  
não coincidindo necessariamente  
com as opiniões do Conselho Directivo  
do IIEFP. É permitida a reprodução  
dos artigos publicados, para fins  
não comerciais, desde que indicada  
a fonte e informada a Revista.

# EDITORIAL

Criatividade, Complexidade e Gestão, eis o tema desta edição da revista.

Este tema recorda-me um curioso artigo do Dr. Aires Rover (I Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva – 2006) sobre as Teorias da Complexidade e da Criatividade em que, às tantas, era sugerida uma comparação muito interessante entre uma *performance* de *jazz* baseada no improvisado e uma estrutura organizacional. Como sabemos, o *jazz* resulta de uma visão da música baseada numa certa dose de improvisado. Todavia, o *jazz* não é uma anarquia musical; os músicos têm de saber música, têm de ser exímios a tocar os seus instrumentos, têm de conseguir articular a sua música com a dos outros membros do grupo e compreender a essência do *jazz*, ou seja, têm de conseguir juntar à sua capacidade criativa, que é individual, os conhecimentos técnicos e a experiência adquirida ao longo dos anos, alcançando uma sintonia perfeita com os outros músicos. Quando actuam há sempre um equilíbrio entre o momento presente e a disciplina que foram adquirindo ao longo das suas carreiras.

Ora, uma organização é composta por pessoas com várias capacidades, com várias competências; ou seja, «o talento para tocar *jazz*» – «a criatividade» – existe também nas organizações. O segredo está em conseguir juntar estas pessoas e pô-las a funcionar em equipa, juntando a inspiração criativa e a experiência profissional de cada um no sentido de conseguirem criar, inovar. É esse equilíbrio entre inspiração e disciplina que pode (e deve) ser desenvolvido nas organizações, pois só assim será possível promover negócios mais competitivos.

O desafio não é mais o de se entender a criatividade como uma prioridade, mas sim saber geri-la como uma condição essencial para se definir uma estratégia, baseada no conhecimento, que promova uma maior adaptação e desempenho, uma expressão da criatividade colectiva das organizações.

É sobre tudo isto que os artigos centrais desta revista procuram reflectir.

Como tema da Separata escolhemos a «Organização de um Evento Profissional Criativo», no qual se sugere um conjunto de estratégias e táticas a observar para a organização de um evento criativo.





# CRIAR E INOVAR: A VIA DO VALOR SUSTENTÁVEL

por: **SÉRGIO PINHEIRO** — Responsável de Inovação da Galp Energia; **RUBEN EIRAS** — Investigador universitário em capital intelectual e autor do blog <http://capitalintelectual.tv>

Inovação é levar uma boa ideia ao mercado passando por várias etapas do processo de inovação. Normalmente diz-se que para se conseguir levar uma ideia ao mercado centenas de ideias foram necessárias para que isso acontecesse. Neste artigo iremos debruçar-nos sobre o papel da criatividade nas diferentes fases do processo de inovação e da sua relativa importância. Vamos também abordar os diferentes factores-chave de sucesso que terão de ser garantidos para que de conhecimento se crie valor, isto é, por meio da inovação

Quando pensamos em inovação é frequente lembrarmos-nos quase de seguida da palavra «ideia» e associarmos esta à criatividade. É normal fazermos esta associação, pois a fonte das «boas» ideias é frequentemente apontada como a criatividade, algo tão vago e inexacto que pode ser comparado a dizer que a fonte do sucesso é a sorte.

Apesar da criatividade ser um ingrediente necessário e importante para podermos gerar ideias inovadoras e com potencial de criação de valor, a maior parte da inovação de que usufruímos hoje assenta não só na criatividade mas em outros factores tão ou mais importantes do que este. É evidência disto a frase comumente proferida de que inovação é 1% de inspiração e 99% de transpiração. Com efeito, inovação não é mais do que transformar conhecimento em valor, seja ele mais ou menos tangível.

Inovação é levar uma boa ideia ao mercado, passando por várias etapas do processo de inovação. Normalmente diz-se que para se conseguir levar uma ideia ao mercado centenas de ideias foram necessárias para que isso acontecesse.

Neste artigo iremos debruçar-nos sobre o papel da criatividade nas diferentes fases do processo de inovação e da sua relativa importância. Vamos também abordar os diferentes factores-chave de sucesso que terão de ser garantidos para que de conhecimento se crie valor, isto é, por meio da inovação.

Primeiro temos de distinguir entre criatividade e inovação. A criatividade refere-se ao acto de produção de novas ideias, abordagens ou acções. Em contraste, a inovação é o processo de gerar e aplicar essas ideias criativas num determinado contexto.

Por isso, num contexto de uma organização o termo inovação é muitas vezes utilizado para se referir a todo o processo pelo qual são geradas novas ideias criativas e a sua conversão em novos produtos, serviços e práticas de negócio úteis e viáveis comercialmente. Por sua vez, o termo criatividade está focado na geração de novas ideias por pessoas ou grupos, um passo necessário dentro do processo inovador.

### A INOVAÇÃO VISTA PELA ECONOMIA

Joseph Schumpeter, economista austro-húngaro do início do século xx, introduziu na teoria económica a destruição criativa para descrever a forma na qual as velhas formas de fazer as coisas são endogenamente destruídas e substituídas pelas novas. A criatividade é encarada pelos economistas como sendo um importante factor nas recombinações de recursos para produzir novas tecnologias e produtos e, em consequência, crescimento económico. A criatividade gera capital e os produtos criativos são protegidos pela lei da propriedade intelectual.

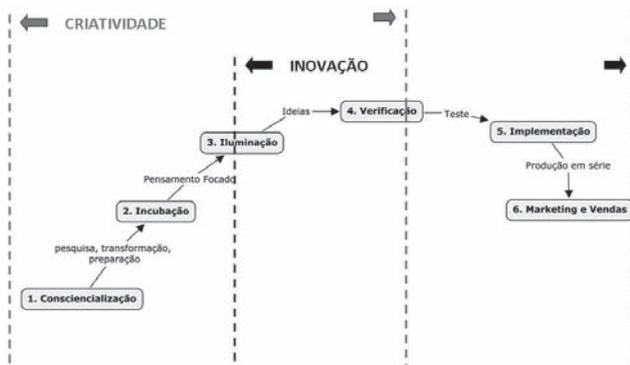
### Criatividade: uma ferramenta para resolver problemas

A criatividade está relacionada com a resolução dos problemas, particularmente dos não convencionais. Em suma, o processo de criação compreende quatro etapas:

1. **Consciencialização** – colecta de informações sobre o problema a ser solucionado. Envolve a pesquisa, num esforço consciente de busca pela solução do problema.
2. **Incubação** – é a utilização de processos mentais inconscientes desimpedidos pelo intelecto racionalizador.



3. **Iluminação** – é a essência na criação; acontece quando a ideia surge na mente, de forma pronta. É a solução «pura e genial» para o problema.
4. **Verificação** – é a fase de teste. Nela é verificada a qualidade da ideia em termos práticos.



Em problemas incomuns, a solução pode não estar ligada directamente ao campo inicial da questão. Nesses casos, os esforços em busca da solução serão constantemente frustrados, resultando em respostas inadequadas à situação que originou o problema.

Tendo isto em conta, é preciso frisar que o acto criativo requer a descoberta de relações não usuais, onde a pessoa possuidora de maior criatividade parece manter um compromisso, um equilíbrio livre e espontâneo entre exploração inconsciente e o controlo racional (ver caixa «Técnicas Criativas»)

Com efeito, os ambientes criativos têm grande importância no processo de criatividade e não podem ser criados somente no instante em que se necessita de novas ideias. São importantes os aspectos materiais (instalações, cores, iluminação) e os aspectos psicológicos – relações interpessoais, comunicação. (ver caixa «Um Ambiente para Criar».)

### Inovar = criatividade aplicada

Conforme já foi referido, a inovação é a exploração bem sucedida de novas ideias. No limite, é a habilidade para aplicar soluções criativas para problemas, ou oportunidades, para realçar ou para enriquecer a vida das pessoas.

A inovação pode ser estimulada pela necessidade social ou empurrada pelo desenvolvimento tecnológico. A inovação pode ser classificada em incremental, distintiva ou substancial e disruptiva, radical ou transformacional.

### TÉCNICAS CRIATIVAS

Um crescente número de psicólogos suporta a ideia de que existem métodos de melhorar a criatividade de um indivíduo. Diversos investigadores propuseram abordagens para desenvolver esta linha de acção, como por exemplo:

**Método de resolução criativa de problemas de Osborn-Parnes** – é o processo mental de criar uma solução para um problema no qual a solução é criada independentemente em vez de aprendida com assistência.

**Ver em** [http://en.wikipedia.org/wiki/Creative\\_problem\\_solving](http://en.wikipedia.org/wiki/Creative_problem_solving)

**Synectics** – o método encoraja a alienação face ao problema original através da criação de analogias. O lema é «Confia em algo que seja estranho e aliena as coisas em que confias»

**Ver em** <http://en.wikipedia.org/wiki/Synectics>

**Pensamento lateral** – métodos de pensamento focados na mudança de conceitos e de percepções.

**Ver em** [http://en.wikipedia.org/wiki/Lateral\\_thinking](http://en.wikipedia.org/wiki/Lateral_thinking)

**Teoria da resolução inventiva de problemas** – criado em 1946 por um engenheiro soviético, consiste num conjunto de ferramentas e métodos configurados segundo uma abordagem algorítmica concebida para a invenção de novos sistemas e refinação de sistemas antigos

**Ver em** <http://en.wikipedia.org/wiki/TRIZ>

**Análise morfológica baseada em computador** – método desenvolvido para explorar todas as soluções possíveis face a um problema complexo, não quantificado e multidimensional.

**Ver em** [http://en.wikipedia.org/wiki/Morphological\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Morphological_analysis)

**Mind Mapping** – Diagrama de representação de ideias, conceitos, tarefas e outros itens ligados radialmente à volta de uma ideia/conceito central. Muito útil para sessões de *brainstorming* e processo de tomada de decisão.

**Ver em** [http://en.wikipedia.org/wiki/Mind\\_mapping](http://en.wikipedia.org/wiki/Mind_mapping)



A inovação incremental é aquela que introduz melhoramentos nas funcionalidades dos produtos. Normalmente é focada na redução de custos e optimização de projectos, sendo geralmente resultante das pressões de mercado. Por exemplo, as melhorias de eficiência energética ou a adição de novas aplicações a um *software*.

A inovação distintiva ou substancial é aquela que inova através da introdução de novos modelos e funcionalidades adicionais no modelo dominante. Trabalha com a reutilização de premissas conhecidas e são importantes para diferenciar a marca da concorrência. Um exemplo desta tipologia é a nova metodologia da tecnologia de pesquisa da Internet.

Por fim, a inovação disruptiva, radical ou transformacional é aquela que cria novas tecnologias e modelos de negócio. São normalmente baseadas em processo de Investigação & Desenvolvimento (I&D). Casos exemplificativos desta categoria são as invenções do CD e do DVD.

### Aprender a inovar

Para uma organização aprender a inovar é preciso que a formação assente no paradigma da aprendizagem baseada em competências e na resolução de problemas através de modelos pedagógicos construtivistas que possibilitem reflexões sobre o processo criativo.

### UM AMBIENTE PARA CRIAR

- Cores nas paredes – estimulantes, fortes e vibrantes (verificar junto aos colaboradores quais as cores que são alegres e quais são cansativas). Boa iluminação e ventilação.
- Conforto – locais sujos, com música ambiente inadequada, locais de passagem de pessoas estranhas ao grupo, são factores prejudiciais ao processo criativo.
- Desafios – as pessoas precisam de sentir-se desafiadas.
- Liberdade – poder expressar-se sem críticas ou discriminação.
- Suporte às ideias – nenhuma ideia deve ser descartada.
- Confiança – as pessoas devem sentir-se confiantes e confiarem umas nas outras.
- Abertura – para as ideias e dinamismo pessoal e ambiental.
- Bom humor – alegria é fundamental.
- Tempo para a ideia – cada pessoa tem o seu tempo de criação.
- Conflitos de ideia – é importante o debate das ideias.
- Trabalho em equipa – deve haver a união entre as pessoas.

A competência pode ser entendida como a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situação específica ou problema. Esses recursos cognitivos podem ser conhecimentos teóricos, um saber-fazer prático, valores, julgamentos, intuições baseadas na experiência de vida, habilidades, percepções, avaliações e estimativas.

No caso da formação profissional, a competência profissional é definida como a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e capacidades necessárias para o desempenho eficiente e eficaz de actividades requeridas pela natureza do trabalho a ser executado. (ver caixa «Os 12 Mandamentos da Criatividade»)

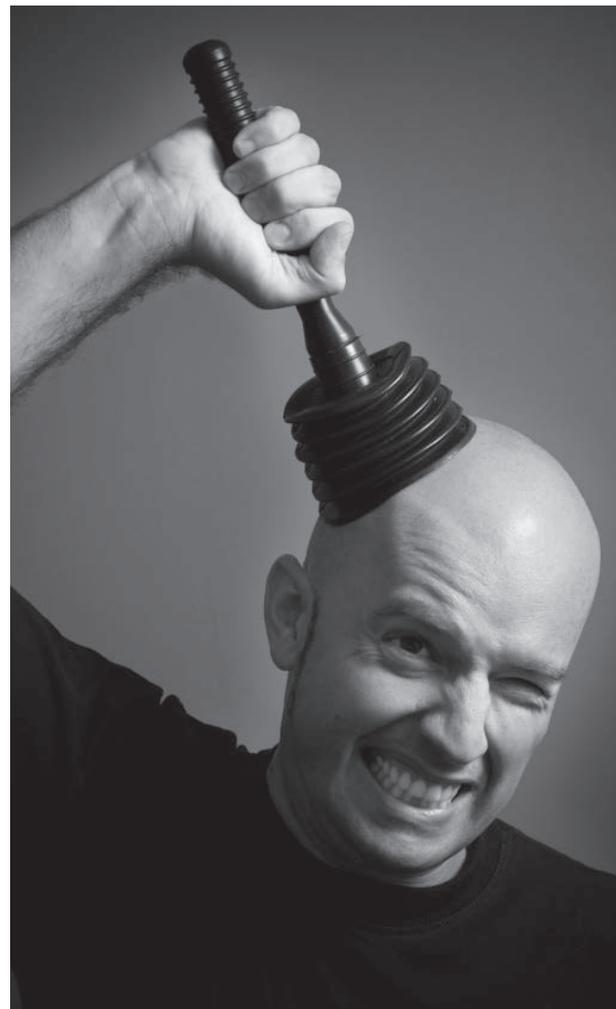
Desta forma, o exercício de capacidades sobre conhecimentos (ou conteúdos) gera capacidades (mentais e/ou motoras). A aplicação das capacidades gera atitudes. Por isso, a competência – conjunto de conhecimentos, capa-

É importante salientar a importância da formação dos profissionais na área tecnológica, pois este grupo é crítico no desenvolvimento da criatividade necessária aos processos inovadores. Isto porque é este segmento profissional que irá assegurar a competitividade técnica do novo produto ou serviço criado.

Em jeito de conclusão, vimos que a criatividade e a inovação são ferramentas complementares que conduzem à geração de novos produtos e serviços, mas que só funcionam com um ambiente material, intelectual e organizacional que propicie o florescimento da imaginação geradora valor conducente à riqueza.

### OS 12 MANDAMENTOS DA CRIATIVIDADE

1. Estabelecer um propósito e um intento.
2. Construir competências básicas.
3. Encorajar aquisições de conhecimento específico do domínio em análise.
4. Estimular e recompensar a curiosidade e a descoberta.
5. Construir motivação.
6. Encorajar a confiança e vontade de correr riscos.
7. Focar no talento e na melhoria contínua do desempenho individual.
8. Promover crenças sólidas sobre a criatividade.
9. Providenciar oportunidades para a escolha e a descoberta.
10. Desenvolver a autogestão (competências metacognitivas).
11. Aprender técnicas e estratégias para facilitar o desempenho criativo.
12. Providenciar equilíbrio.



tidades e atitudes – está presente no ser humano de forma potencial e só pode ser libertada com um ambiente favorável ao seu desenvolvimento.

# COMO GERIR A CRIATIVIDADE?

por: CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA — Jornalista

A criatividade é, no mundo de hoje, um capital demasiado importante para ser esbanjado. Uma empresa que pretenda ser mais competitiva não pode abdicar de um modelo de gestão que incentive e despolete a criatividade dos seus colaboradores. Insistir em modelos de gestão ultrapassados pode ser meio caminho para a derrocada

Há uns meses fui convidado a participar em Buenos Aires, numas tertúlias sobre «Sustentabilidade e modos de vida». Numa das conversas, um jovem engenheiro interpelou-me mais ou menos nestes modos: «Se a situação não estivesse tão má já tinha abandonado a empresa onde trabalho porque o patrão tem um pensamento geriátrico. Quer introduzir critérios de sustentabilidade ao nível da produção mas mata qualquer ideia à nascença, ou porque tem um amigo que já experimentou na empresa dele e não deu resultado, ou porque é arriscado mudar determinadas práticas, ou porque sempre se deu bem com a forma de trabalho e não está para arriscar para além do que a lei exige...» A empresa argentina em causa está ligada ao ramo de equipamentos eléctricos, mas a cena poderia ter-se passado em Portugal, numa empresa do mesmo ou de outro ramo de actividade.

O mundo ocidental vive uma profunda mudança de comportamentos, seja do lado da oferta, seja da procura. A sociedade da hiperscolha caracteriza-se por consumidores exigentes que procuram produtos à sua medida mas pretendem igualmente ser os primeiros a usufruir da novidade. O caso, recente, da corrida ao i-phone demonstra de forma peculiar aquilo a que o consumidor está disposto para ser o primeiro a cortar a meta de mais uma etapa consumista, arrecadando como prémio a última novidade. A tecnologia utilizada pelas empresas tende, por seu turno, a igualizar a oferta, sendo necessário



recorrer a outros instrumentos para ganhar competitividade.

Recorrendo a uma metáfora futebolística, é usual ouvir-se dizer que a organização interna dos clubes é cada vez mais semelhante, o que assegura equipas mais niveladas e menos «goleadas». O que permite, então, que haja algumas equipas que continuem a ganhar quase tudo, deixando para as outras pequenas migalhas de sucesso?

Por um lado, o facto de estarem melhor apetrechadas em termos de recursos humanos (terem melhores jogadores); por outro, o recurso a metodologias de treino criativas que evitem a saturação dos jogadores, o que implica um treinador familiarizado com as técnicas de treino mas que as saiba aplicar de forma mais criativa e eficaz. Finalmente, o segredo de uma equipa vencedora reside, a maioria das vezes, em estar organizada internamente para que os pequenos pormenores lhe permitam marcar a diferença.

No mundo empresarial passa-se a mesma coisa. Uma vez que o apetrechamento tecnológico tende a igualizar a oferta, a oportunidade de negócio é, em grande parte, fruto da criatividade e da inovação. Não basta a uma empresa ter bons trabalhadores, aplicados e cumpridores dos seus deveres. É necessário que tenha gestores com um pensamento adaptado à modernidade exigida pela globalização, que não estejam aprisionados a velhos conceitos e práticas rotineiras e saibam incentivar a criatividade.

Ainda é vulgar ouvir dizer a um trabalhador «não me pagam para pensar, só me pagam para trabalhar». Em pleno século XXI, com todos os desafios que se colocam às pessoas enquanto cidadãs e trabalhadoras, uma frase deste teor demonstra a saciedade que há muito a fazer na modernização das empresas para além da modernização tecnológica. As empresas precisam de se reinventar para poderem crescer e os trabalhadores devem assumir, sem tibiezas, o direito/dever de exercer a sua criatividade. É preciso, igualmente, proceder a uma profunda reformulação das mentalidades ao nível da gestão de re-



ursos humanos. A teoria fordiana de trabalho, que ainda hoje parece permanecer em muitas das nossas empresas – fruto da falta de qualificação técnica mas também da falta de preparação de grande parte dos nossos empresários, está obsoleta. Os trabalhos rotineiros estão automatizados e mecanizados e os computadores substituíram os seres humanos em algumas actividades mentais. Na sociedade pós-industrial em que vivemos, os trabalhadores não utilizam apenas o corpo para realizar as suas tarefas. Hoje, o grande capital humano de uma empresa é aquele que se traduz no trabalho mental criativo.

Ora esta mudança de paradigma ainda não foi inteiramente assumida pela maioria dos empresários, dirigentes e trabalhadores. O tecido empresarial português, como é sabido, padece de um mal atávico: está prisioneiro de velhos conceitos que granjearam sucesso mas que hoje estão ultrapassados e contribuem para a redução da competitividade. A padronização dos horários de trabalho, a rotina das tarefas, o argumento de que «sempre se fez assim não é agora que se vai mudar», ou «está tudo inventado, não vale a pena perder tempo com isso», são os maiores inimigos de uma empresa criativa.

Seja qual for o sector de actividade (agrícola, industrial ou serviços), as empresas devem ter sempre presente esta advertência do sociólogo italiano Domenico Masi: «Não podemos viver, na sociedade pós-industrial, aplicando as regras e os ritmos da idade industrial.» Por outras palavras, uma empresa que não consiga ser criativa ao nível da gestão, não seja capaz de inovar, está condenada a regredir, estiolar e, mais tarde ou mais cedo... morrer.

## Gestão criativa

No artigo sobre a História da Criatividade (ver rubrica «História e Cultura») faço uma análise da evolução do conceito de criatividade. Nestas páginas apenas me irei debruçar sobre a importância da gestão criativa para melhorar a competitividade das empresas. Parece-me útil, porém, abordar previamente uma questão: é possível tornar uma pessoa criativa?

A maioria dos sociólogos que se debruçaram sobre esta questão respondem afirmativamente, porque defendem que a criatividade é algo de inato ao ser humano e apenas precisa de ser potenciada. O segredo da gestão da criatividade numa empresa reside, precisamente, em saber como fazê-lo. É preciso não ter medo de romper barreiras, rejeitar algumas práticas adquiridas como «infalíveis», quebrar rotinas, fomentar a criatividade dos colaboradores e não ter a veleidade de pretender transformar um cientista num *designer*.

Existe, hoje em dia, um verdadeiro manancial de literatura sobre a criatividade nas empresas, publicado por gurus da economia e executivos de sucesso. Em quase todos há vectores comuns: necessidade de adoptar um estilo de gestão democrática, dar oportunidades aos trabalhadores para serem criativos e testarem as suas ideias, saber aceitar o erro e arriscar, mesmo que por vezes as propostas pareçam absurdas, criar oportunidades e espaços para que todos exerçam a sua criatividade.

No livro *O Ócio Criativo*, Domenico de Masi resume tudo isto numa frase: «O futuro pertence a quem souber libertar-se da ideia tradicional de trabalho como obrigação ou dever e for capaz de apostar numa mistura de actividades onde o trabalho se confunde com o tempo livre, com o estudo e com o lúdico.» É esse o grande desafio da gestão em tempo de agitação de mercados, desenvolvimento e globalização incipiente. Quando os ventos mudam de quadrante de forma inesperada, a criatividade

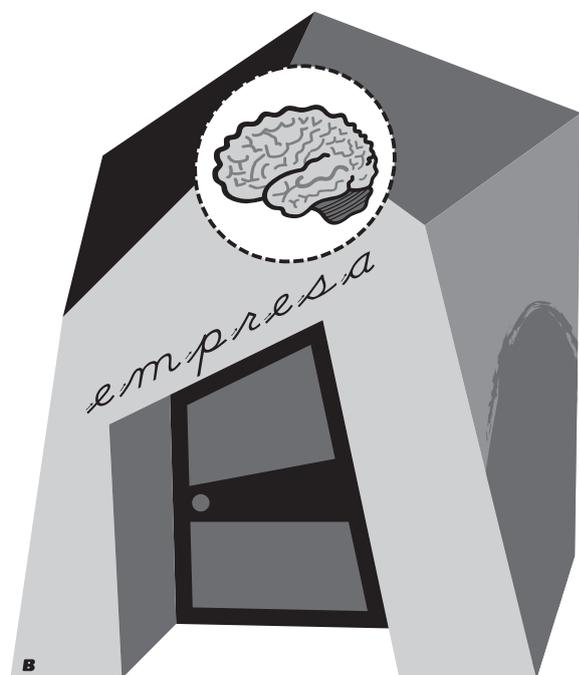
é uma mais-valia que permite às empresas descobrirem novos caminhos, novos procedimentos. Entre estes, há três que é fundamental não esquecer:

- Um criativo não se encontra ao virar de cada esquina: se tem criativos na sua empresa, agarre-os e pague-lhes bem antes que eles fujam.
- Nem só a juventude traz criatividade. Traz novas maneiras de ver os problemas, mas não necessariamente criatividade.
- A criatividade é normalmente um acto isolado mas nada impede que seja fruto de um trabalho colectivo.

A gestão da criatividade na empresa começa na área de recursos humanos, no momento em que se procede à selecção de colaboradores, e completa-se na gestão quotidiana do espaço e do tempo. As empresas arrojadas, criativas e inovadoras seguem um conjunto de regras internas e externas que estimulam a criatividade dos seus colaboradores e desbravam novos mercados. Vejamos algumas dessas regras:

**Comunicação interna** – uma empresa onde os trabalhadores conheçam bem as suas tarefas mas não estejam envolvidos na dinâmica da empresa e nos seus objectivos não estimula a criatividade. Todos devem ser informados sobre as dificuldades da empresa, o modo de funcionamento da concorrência, os problemas que colocam à própria empresa e ser chamados a contribuir para os resolver. Os jornais de parede, um boletim informativo interno e *brainstorming* regulares que permitam traçar linhas de actuação e discutir ideias/projectos contribuem para criar um espírito colectivo e desenvolver o «amor à camisola» propício à motivação e ao despertar da criatividade. Os criativos não trazem um selo na testa, por isso uma gestão voltada para a criatividade e inovação deve estar atenta à descoberta de «novos talentos» que muitas vezes não se revelam por falta de oportunidade.

**Evitar a acomodação** – uma empresa acomodada nunca será uma empresa criativa. A ideia de que não vale a pena mudar porque sempre se fez assim é meio caminho andado para tropeçar no primeiro escolho que se encontra no caminho. A gestão da criatividade e da inovação passa por questionar constantemente tudo, prevendo as dificuldades que podem ocorrer no futuro. Uma empresa que se satisfaz com a velocidade de cruzeiro terá tendência para, assim que qualquer coisa corre mal, ir procurar o colo salvador do Estado de forma a equilibrar o barco.



Conta-se que Bill Gates, em reunião com os seus colaboradores, terá dito um dia: «Precisamos de abandonar os nossos produtos obsoletos antes que os nossos concorrentes o façam.»

Com efeito, a inovação de produtos é o segredo de sucesso da maioria das empresas que lideram, pois quem lá trabalha sabe que metade do que está a produzir, neste momento, não tem escoamento no mercado dentro de cinco anos. E a inversa é igualmente verdadeira: daqui a cinco anos, metade dos produtos à venda no mercado ainda não existem ou, pelo menos, não estão a ser comercializados.

**Lançar desafios** – no momento actual assistimos a uma concentração dos negócios em grandes empresas que vão aglutinando os mais pequenos. Assim surgiram grandes cadeias de distribuição, centros comerciais que puseram em causa o comércio de bairro (tradicional), etc. Quer isto dizer que uma pequena mercearia de bairro, uma pequena fábrica com estrutura familiar, um pequeno negócio, não têm viabilidade no momento actual e estão condenados a desaparecer? O tempo tem demonstrado que não é assim. Com maior ou menor dificuldade, com empreendedorismo e criatividade, o pequeno comércio, a pequena distribuição e a pequena fábrica vão-se mantendo, adaptando-se às novas regras. O grande problema não está apenas na tendência aglutinadora, está também na incapacidade de os pequenos proprietários/empresários aceitarem desafios pondo a criatividade ao serviço da modernização – dos espaços e das práticas.

Muitas vezes eles sabem onde está o problema mas não têm capacidade para o resolver e receiam entregar a solução a alguém que «venha de fora».

**Elevar o grau de exigência** – costume dizer que a criatividade não pica relógio de ponto, mas com isso não pretendo passar a ideia de que é espontânea e deve ser deixada ao livre arbítrio. A exigência – quando aplicada de forma positiva – é um factor que estimula a criatividade. Aceitar à partida uma proposta criativa sem estimular o proponente a apresentar outras, pode ser uma decisão errada. Quando alguém apresenta uma proposta que possa parecer positiva e contribuir para solucionar um problema, a melhor

solução é estimular o proponente a apresentar outras explicando-lhe que um leque variado de opções permite uma escolha mais variada e, eventualmente, mais acertada. Ao agir deste modo está-se também a contribuir para que um colaborador criativo e capaz de encontrar soluções para um problema estimule as suas capacidades, não estagnando na glória do seu lampejo criativo. No nosso quotidiano somos confrontados com situações em que a primeira solução que encontramos nos parece a melhor. Por vezes pomo-la de imediato em prática, mas mais tarde observamos que se tivéssemos pensado um pouco mais teríamos tomado outra opção mais correcta. É isso que se pretende numa empresa ao elevar o grau de exigência, seja em relação à melhoria de um produto, da prestação de um serviço, melhoria da distribuição ou escolha de fornecedores

**Acabar com o espírito de velho do Restelo** – um dos primeiros trabalhos que tive como jornalista foi num pequeno jornal regional cujo director, de provecta idade, era avesso a grandes inovações. O jornal já tinha umas décadas, mantinha um grafismo inalterado e envelhecido, secções rígidas, vendia um número de exemplares quase fixo e para ele era suficiente. Sempre que fazia uma nova proposta a sua resposta era: «Não queiras inventar, já está tudo inventado no jornalismo.»

Nunca me confortei com a resposta e, a pouco e pouco, fui conseguindo introduzir algumas alterações. Um dia propus-lhe a criação de um suplemento com determinadas características. A princípio rejeitou a ideia, argumentando que os custos não justificariam o investimento. Insisti. Voltou a rejeitar, argumentando que já havia jornais com suplementos. Voltei a insistir, contrapondo o carácter inovador daquilo que estava a propor. Reuniu-se com a contabilidade, fez orçamentos, falou com o proprietário do jornal e o suplemento acabou por sair, aumentando as vendas.

O que se passou comigo acontece em muitas empresas, nomeadamente de pequena dimensão. A resistência à mudança, a desconfiança face à inovação, podem ser desmotivadores para quem trabalha nessas empresas.





Felizmente sempre fui teimoso e levei a minha ideia avante porque sempre acreditei que não seria derrotado por preconceitos, o maior inimigo da criatividade. Outra pessoa poderia sentir-se inibida, desistir de continuar a tentar introduzir melhorias e remeter-se à sua missão de fazer o seu trabalho sem falhas. Mas teria trazido mais-valia à empresa? O colaborador certinho, assíduo, diligente e até perfeccionista, nem sempre é aquele que interessa a uma empresa moderna.

**Valorizar a iniciativa** – rejeitar liminarmente uma ideia de um colaborador pode ser um mau negócio para a empresa e um factor de desmotivação para quem a propõe. Mesmo que a ideia não seja genial e a sua exequibilidade seja questionável, ou incompatível com os objectivos da empresa, não deverá ser rejeitada liminarmente sem justificação. Quem teve uma ideia e capacidade para a formular e submeter à apreciação superior é certamente alguém com qualidade, espírito de iniciativa e criatividade.

É fundamental estimular essa criatividade e, não sendo boa ou exequível a ideia, pedir propostas sobre outros assuntos. Isso estimula os colaboradores, incentivando-os a elaborarem novas propostas.

**Flexibilidade e combate à burocracia** – uma liderança inovadora é aquela que estabelece um equilíbrio entre a rigidez das normas hierárquicas e a sua inexistência. A burocracia e o aprisionamento a conceitos obsoletos é tão prejudicial a uma empresa como a inexistência ou descomprometimento com regulamentos. Em ambos os casos, o que se está a pôr em causa é a cultura da empresa. O trabalho em equipa tem que se sobrepor sempre ao trabalho individual. Se a existência de estruturas organizativas rígidas coarctar a criatividade e pode inibir os colaboradores a exporem as suas ideias, deixar a criatividade à mercê de cada um também destrói o espírito de equipa e favorece o aparecimento de heróis salvadores.

Um dos maiores obstáculos à criatividade são os regulamentos obsoletos. Como já referi, é necessário que eles existam mas têm que se adaptar ao tempo actual de forma a não constituírem um entrave, mas sim um factor de desenvolvimento e progresso das organizações.

**Mercados** – o mercado não é estático. O tempo dos fornecedores certos, dos clientes habituais, já lá vai. No mundo global, uma empresa está obrigada a procurar constantemente novos mercados onde escoar a sua produção. Poderá ser estultícia afirmar que é possível vender gasolina à Arábia Saudita? Talvez... mas não custa nada tentar.

À guisa de conclusão, apenas gostaria de relembrar o seguinte: a sociedade pós-industrial, do conhecimento ou da informação, coloca a todos os seres humanos desafios constantes, determinados não só pelo facto de vivermos num mundo global mas também consequência das inovações tecnológicas cujo desenvolvimento se vem acelerando. Uma empresa que não esteja apetrechada com recursos humanos e tecnológicos apropriados para dar resposta a estes desafios tem tendência a estagnar. A criatividade é, por isso, um capital que nenhuma empresa pode desdenhar. O problema é que muitas delas, desconhecendo os seus próprios recursos, têm tendência a suprir a criatividade apetrechando-se com as tecnologias mais avançadas e recrutando no mercado jovens licenciados na mira de encontrarem a resolução para os problemas. Muitas vezes os consumidores trocam o usado pela novidade e arrependem-se... com as empresas pode acontecer o mesmo. Antes de se optar pela troca, o meu conselho é, por isso, que se tente tirar a máxima rentabi-



lidade do que se tem dentro das portas. Antes de se descartar uma máquina ou um colaborador, pense-se se uma nova forma de gerir as empresas não será a solução mais eficiente para dar resposta aos desafios do mercado.

## À conversa com...

Quisemos saber a opinião de algumas pessoas em cujas áreas profissionais a criatividade nos pareceu ter um papel importante para a competitividade das empresas. Pedimos, por isso, ao Dr. Carlos M. Oliveira e ao Eng.º Luís Rochartre, respectivamente o presidente da Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing e o secretário-geral do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, que nos respondessem a algumas questões sobre esta matéria.

### Dr. Carlos M. Oliveira\*

Carlos M. Oliveira afirma que a criatividade «é a base de toda a actividade empresarial no mundo competitivo em que vivemos». Para o presidente da APPM, «a capacidade permanente de leitura e adaptação à realidade envolvente e aos interesses de consumidores, grupos sociais, accionistas e investidores, etc., determina hoje o sucesso empresarial». Refutando a ideia frequentemente invocada de que está tudo inventado, defende a presença da função criativa na agenda de todos os elementos da empresa.

No entanto, a realidade não deixa espaço para grandes ilusões. Quando lhe perguntámos se as empresas portuguesas se preocupam em estimular a criatividade dos seus colaboradores, começou por referir que existem bons e maus exemplos, para logo acrescentar: «Receio que esse

não seja o caso da maioria das empresas portuguesas. Não é suficiente dizer aos colaboradores que se tem de inovar (...) é necessário que a empresa viva um ambiente que facilite e propicie a inovação». Nesta perspectiva, Carlos M. Oliveira aponta a transparência de processos, a difusão alargada de informação e comunicação interna, o ambiente de diálogo e os prémios de inovação e criatividade como factores fundamentais numa empresa.

É sabido que nas empresas nem todos os colaboradores são criativos e há mesmo quem defenda a ideia de que a criatividade está reservada a profissionais com formação específica. Poderá a criatividade ser estimulada? Sem evasivas, afirmou que a não ser no caso das agências de publicidade «onde existe marcadamente a função criativa», essa característica não pode ser reservada a profissionais específicos. Há pois – em sua opinião – que estimular a criatividade em todas as funções, «mesmo nas agências de publicidade, onde há lugar para a criatividade em todas as funções».

É frequente ouvir falar da importância do marketing no desenvolvimento da criatividade das empresas, mas quisemos saber qual é a sua função precisa nesse desenvolvimento.

«O marketing constitui uma função empresarial fundamental na medida em que tem por “obrigação” observar e antecipar as evoluções do mercado e dos consumidores. Nesta perspectiva, deverá antecipar oportunidades e propor soluções aos novos desafios com que as empresas se confrontam. O marketing deverá constituir um motor de aceleração da criatividade, ao mesmo tempo orientador dos processos estratégicos de criatividade internos, assegurando que vão no sentido correcto, isto é, não só o que a empresa pensa que é correcto fazer-se, mas naquilo que melhor responde às exigências do mercado», foi a resposta de Carlos M. Oliveira.

Quererá isso dizer que marketing é sinónimo de criatividade e um profissional de marketing um criativo? O presidente da APPM foi cauteloso na resposta. Distinguindo entre o desejável e a realidade, afirmou que apesar de «termos muitos bons profissionais de marketing em Portugal, isso não significa que tudo o que se faça seja bom». De qualquer modo, na sua opinião, marketing tem de ser sinónimo de criatividade e um profissional tem de ser um criativo na interpretação e antecipação das tendências do mercado. «Neste domínio, por definição, a criatividade é a base no antecipar de soluções necessariamente novas para uma realidade expectável, previsível ou especulativa de futuro», concluiu.

\*Presidente da APPM – Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing

**Eng.º Luís Rochartre Álvares\***

A sustentabilidade requer, com frequência, ideias inovadoras e criatividade na aplicação de medidas por parte das empresas, que têm a ver não só com o seu modo de funcionamento e organização interna, como também com o processo produtivo. Perguntámos a Luís R. Álvares como é que uma empresa pode estimular a criatividade dos seus colaboradores na perspectiva da sustentabilidade. Começando por salientar que «a atitude de sustentabilidade é uma atitude crítica sobre a forma como as empresas funcionam, sobretudo no que diz respeito ao modo como disponibilizam os seus produtos ou serviços numa perspectiva de diminuição dos impactes ambientais e de maximização dos resultados sociais e económicos», o secretário-geral do BCSD realçou a importância de um questionamento constante que «terá tanto mais sucesso quanto for protagonizada pelos colaboradores como um todo».

A falta de conhecimento das questões em redor da sustentabilidade leva a supor que tudo se reduz a meia dúzia de práticas mais ou menos adquiridas que, uma vez postas em prática, garantem procedimentos correctos. Luís Rochartre desmistifica essa ideia e sustenta que «os desafios de concretização dos princípios do desenvolvimento sustentável são inúmeros e estão por encontrar quase todas as soluções de futuro, (pelo que) contribuir para encontrar soluções para estes desafios é uma das melhores motivações que os colaboradores das empresas têm para exceder os seus desempenhos».

Mas havendo legislação e regras estabelecidas que as empresas são obrigadas a seguir, em que medida é que a criatividade é importante numa empresa sustentável? «A criatividade não só é importante como é fundamental para o futuro de uma empresa. É nossa convicção que no futuro só haverá espaço para as empresas sustentáveis, logo a criatividade ligada à sustentabilidade é uma peça-chave na sobrevivência das empresas», salienta. Como escreve Domenico de Masi: «É o ócio que estimula a criatividade.»

Na sociedade do *stress* em que vivemos, com agendas carregadas e horários de trabalho cada vez mais alargados, é possível às empresas criarem condições internas que estimulem a criatividade? Luís Rochartre não tem dúvidas de que é fundamental as empresas dedicarem partes importantes dos seus recursos à criatividade, «sejam eles tempo, dinheiro ou capital intelectual», de modo a encontrarem as soluções «que permitam a viabilização, no médio e longo prazo, da sua actividade». E em reforço do seu argumento lembra que «a sobrevivência de qualquer

projecto empresarial está ligada à sua capacidade de prosseguir um modelo sustentável». Assim sendo, é de opinião que só «uma correcta avaliação dos riscos associados a posturas mais ou menos sustentáveis levará à alteração de práticas menos amigáveis de não disponibilização de recursos para a inovação».

\* Secretário-geral do BCSD (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável), uma associação sem fins lucrativos criada em 2001 pela Sonae, Cimpor e Soporcel com o fim de divulgar e desenvolver os princípios da sustentabilidade nas empresas. Hoje congrega dezenas de empresas, muitas delas líderes do seu ramo no mercado.



# NOVAS MEDIDAS DE APOIO PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

por: **NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO** — Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor da Comissão Europeia (Team Europe).

A Comissão Europeia apresentou uma proposta onde define quatro medidas que visam diminuir os encargos financeiros das pequenas e médias empresas e apoiar o objectivo traçado de reduzir esses custos em 25% nos próximos anos. O documento prevê o fim da obrigação de publicar certas informações comerciais já disponíveis no registo comercial, que pode ser consultado na Internet, e a redução de despesas elevadas, como a obrigação de tradução aquando da criação de sucursais noutros Estados-membros.

A proposta apresentada pela Comissão Europeia pretende, também, corrigir a obrigatoriedade de publicar informações, tidas como «inúteis», nos anexos das contas anuais das empresas e a supressão da necessidade de elaborar contas consolidadas da empresa-mãe com sucursais em casos particulares. Esta iniciativa da Comissão faz parte de um segundo pacote de medidas apresentadas por Bruxelas tendo em vista a redução de 25% dos encargos administrativos das empresas até 2013.

A Comissão Europeia tomou igualmente medidas no sentido de clarificar as regras existentes em matéria de notificação de auxílios estatais e de instaurar procedimentos mais céleres, através da alteração do regulamento que estabelece as disposições processuais complementares de aplicação das regras do Tratado em matéria de auxílios estatais. As alterações introduzirão, nomeadamente, formulários de notificação suplementares e tornarão obrigatória, a partir de 1 de Julho de 2008, a utilização de um sistema de notificação electrónica e de um sistema de correio electrónico protegido.

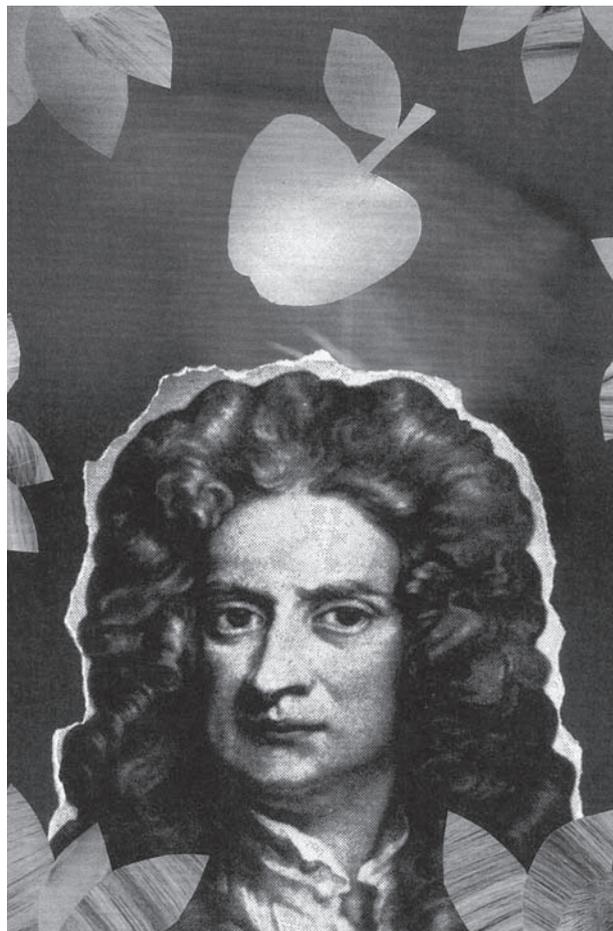
O novo regulamento vem completar o conjunto de formulários de notificação, na sequência da adopção das novas orientações comunitárias relativas aos auxílios estatais e capital de risco a pequenas e médias empresas e do novo enquadramento comunitário dos auxílios estatais à investigação e desenvolvimento e à inovação.



# CRIATIVIDADE: DE LOUCURA A CIÊNCIA?

por: CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA — Jornalista

A História está cheia de Eureka's, de cliques criativos, cuja explicação tem sido tentada em teorias várias. De dádiva dos deuses a loucura e genialidade defendida pelos Gregos, aos gestaltistas e associativistas, muitos foram os que tentaram desvendar os meandros da criatividade. Na sociedade pós-industrial, a discussão é outra: como incentivar a criatividade e tirar dela o melhor proveito?



*Estátuas de pedra monumentais pesando entre duas e 20 toneladas, plantadas numa ilha perdida no meio do Pacífico; uma maçã que cai na cabeça de um homem, sentado à sombra de uma árvore; um homem que aprisiona a luz dentro de um receptáculo de vidro; um laboratório onde, por entre um emaranhado de fios, alguém tenta aperfeiçoar um sistema de comunicação e, ao ouvir a voz de um colaborador, descobre o telefone; um cavalo de madeira entregue como presente, de cujo bojo sai um exército que toma uma cidade e vence uma guerra; um garimpeiro que pede a um imigrante que lhe faça umas calças de uma tela fina usada para as velas dos barcos, revolucionando a moda; um homem que relaxa numa banheira e grita: «EUREKA!»*

A História está cheia de Eureka's. Momentos que revolucionaram o Mundo e contribuíram para o progresso, a alteração do rumo da História ou a sua descoberta (quantos achados fortuitos permitiram reconstruir factos históricos, descobrir a existência de civilizações ou deslindar a diferença entre a lenda e a realidade?). Nem sempre esses momentos foram fruto apenas da inteligência, nem sempre resultaram de uma só pessoa, nem sempre foram fruto do acaso mas sim de uma árdua tarefa de pesquisa.

Estes «cliques» que permitiram transformar o Mundo foram momentos de criatividade? Têm explicação científica? Estão reservados a eleitos ou são uma característica de qualquer mortal? Por vezes confunde-se criatividade com outros conceitos (ver caixa). Outras vezes, tendemos a definir criatividade como resultado de um acto individual de reflexão, ou introspecção, que conduziu a uma descoberta.

Não irei tentar definir criatividade nem abordar todas as correntes de pensamento que, ao longo da História, têm tentado explicar a relação entre criatividade, inteligência, razão e personalidade. Limitar-me-ei, inicialmente, a fazer uma resenha histórica sobre a evolução do conceito de criatividade tentando explicar como esta capacidade do ser humano tem sido vista ao longo dos tempos para, na parte final, abordar o seu estudo na sociedade pós-industrial.

Uma das mais antigas explicações da criatividade é atribuída a Platão, que a caracteriza como uma dádiva divina. Na opinião do filósofo grego, «Deus arrebatava o espírito dos poetas, adivinhos e videntes e usa-os como ministros (intermediários) para se dirigir aos homens». Este conceito de criatividade – também defendido por Sócrates – ainda encontrava eco em pensadores do século passado. Para os defensores da teoria platónica da criatividade, o poder criativo «depende do reconhecimento da existência de um inconsciente, ou pré-consciente, espiritual». Existe, porém, uma pequena diferença. Enquanto Platão associava a influência divina à loucura, os pensadores da primeira metade do século xx viam-na como um dom benfazejo só ao alcance dos eleitos.

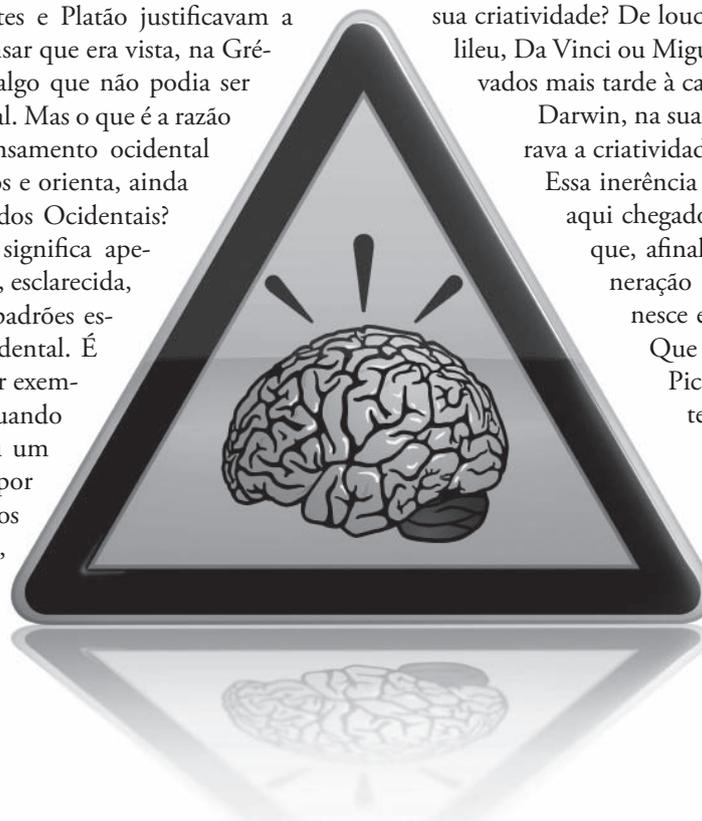
O modo como Sócrates e Platão justificavam a criatividade leva-nos a pensar que era vista, na Grécia do seu tempo, como algo que não podia ser explicado de forma racional. Mas o que é a razão senão um modelo de pensamento ocidental que nasceu entre os Gregos e orienta, ainda hoje, a conduta humana dos Ocidentais? Ora, assim sendo, razão significa apenas uma forma organizada, esclarecida, contida, enquadrada em padrões estabelecidos na cultura ocidental. É essa razão que permite, por exemplo, não errar cálculos quando se projecta uma ponte ou um edifício, mas é também por ela que padronizamos os nossos comportamentos, que definimos bem e mal, acatamos certas regras e rejeitamos outras.

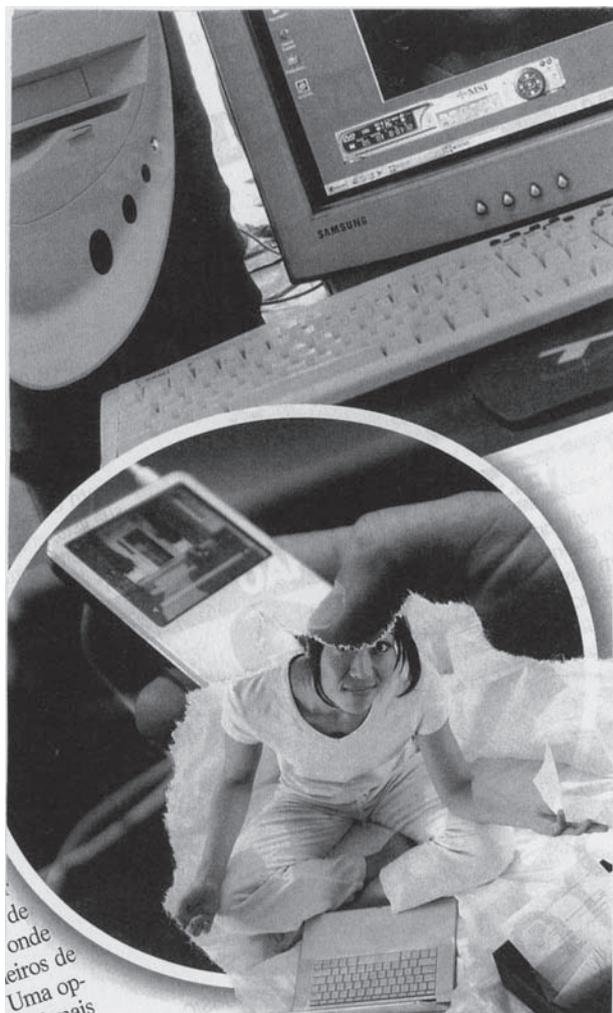


Sabemos, porém, que não são as pessoas que acatam esse modelo aquelas a que chamamos criativas. Uma pessoa criativa é aquela que rompe com regras, preconceitos e pré-conceitos gerando algo inovador, que contraria o pensamento e as regras vigentes. Isto aplica-se a qualquer área do conhecimento (literatura, pintura, arquitectura, ciência, etc.) mas também aos modelos organizativos da sociedade e do mundo laboral. A forma como as regras são quebradas pode ser tão arrojada e de tal maneira provocadora que choca com os valores vigentes. Nestes casos, como apelidamos os que tiveram o arrojo de perverter os princípios básicos de uma civilização dando asas à sua criatividade? De loucos, obviamente... como Galileu, Da Vinci ou Miguel Ângelo, estes últimos elevados mais tarde à categoria de génios.

Darwin, na sua teoria da evolução, considerava a criatividade uma força inerente à vida. Essa inerência significa evolução pelo que, aqui chegados, somos levados a concluir que, afinal, a criatividade é uma regeneração da sociedade que se rejuvenesce e evolui através da inovação. Que dirão, por exemplo, Gaudi, Picasso ou Salvador Dali desta teoria?

Apesar de a criatividade ter sido alvo de diferentes interpretações ao longo dos tempos e de *Discurso do Método* de Descartes ter sido visto como a primeira tenta-





A este propósito, vale a pena recordar o que escreve Vergílio Ferreira na *Carta ao Futuro*: «A memória dos deuses, agora que se nos desfez como forma de um refúgio, de uma justificação, reinventa em nós o sonho do seu poder: criar é afirmar no homem o sonho de divinização. Criar um império, uma obra de arte, um filho, um arranjo de saber, um novo apara-lápis... E à ambição de impor ao mundo uma nova ordem, ao desejo angustiado de nos furtarmos a um domínio universal, de nos afirmarmos únicos, nós juntamos a pequena ambição de sermos eternos.»

Ora, se a criatividade é auto-realização pessoal e existe em potência em qualquer ser humano, o importante agora é saber como despoletá-la. (De preferência sem grandes sobressaltos, sem grandes arrojados, mantendo-a manietada a regras convencionais determinadas pela razão – leia-se: modelo de pensamento padrão. Os loucos voltam a ser os que pretendem quebrar tabus e ousam transgredir. Os que recusaram deixar a sua criatividade ser aprisionada pela razão).

### Desperte o criativo que há em si

A ideia de que em cada ser humano existe um criativo pode não ser de todo errada mas desvaloriza factores essenciais ao processo criativo, como o contexto social histórico e cultural. Por outro lado, tentar fazer as pessoas pensarem de modo criativo, esquecendo que o desenvolvimento da criatividade está relacionado com o ambiente de trabalho, também não parece boa ideia. Daí que dar um grande peso à criatividade como factor de avaliação pode ser um grande disparate. Para isso seria necessário que todas as pessoas trabalhassem em contextos laborais adequados à sua personalidade, tivessem vivido desde tenra idade em contextos sociais favoráveis ao desenvolvimento da criatividade e, acima de tudo, que trabalhassem naquilo que lhes dá prazer fazer. Demos apenas um exemplo: uma criança que cresceu a brincar com jogos que lhe despertaram a criatividade pode ser tão bom engenheiro como outra a quem o acesso a esse tipo de brinquedos foi vedado. Mas poderão os dois ser igualmente criativos? Admitamos que sim, mas a segunda criança encontrará muito mais dificuldades em despoletar a sua criatividade porque não a trabalhou na infância. O mesmo exemplo se pode aplicar em relação às condições laborais ou à realização profissional. Cada caso é um caso e, não havendo generalização, não há unidade de medida que a torne mensurável.

Muitos dos EUREKAS que contribuíram para o progresso da Humanidade resultaram de circunstâncias for-

tiva de a estudar de forma organizada, foi somente a partir de meados do século passado que o seu estudo passou a ser feito de forma sistemática. É a partir da década de 1950 que começam a surgir artigos de pesquisa sobre a criatividade, coincidindo a explosão das análises com a década de 1960, por alguma razão marcada, para muitos, como a década de ouro do século xx. A partir desta data, poucos são os que se preocupam com as teorias psicológicas sobre a criatividade, passando o enfoque a recair sobre o potencial criativo do ser humano. Ou seja, deixou de se discutir as causas da criatividade e passou a ser dada mais importância aos resultados. A teoria deu lugar ao pragmatismo. Era preciso saber onde encontrar criativos e como potenciar a sua capacidade criativa. Começava a impor-se a necessidade de criar novidades. Crescia, paralelamente, a importância da pesquisa, porque se percebeu que é a partir daí que se torna possível criar. A criatividade passa a ser assumida como auto-realização do indivíduo.



tuitas. (Arquimedes, Newton); outros ocorreram por acaso ou acidente e chamamos-lhes descobertas ou invenções (lâmpada, penicilina, telefone); outros ainda foram fruto de uma estratégia pensada maduramente para causar um efeito de surpresa (Cavalo de Tróia) ou de mero gosto pessoal, quiçá extravagância (os *blue jeans*). Não será despiendo, porém, pensar no seguinte: quantos homens antes de Arquimedes já tinham sentido a mesma experiência mergulhados numa banheira? Quantos homens sentados à sombra de uma árvore tinham sentido um fruto cair-lhes na cabeça sem serem capazes de enunciar a Lei da Gravidade? Na sociedade da informação e do conhecimento a criatividade não pode ser deixada à mercê de circunstâncias fortuitas. Tão-pouco se pode ficar à espera que ela brote, é necessário criar condições para que desabroche. Acima de tudo, condições materiais e psicossociológicas que permitam aproveitar toda a criatividade e evitar que se percam boas ideias. Em 1996, Toffler chamava já a atenção para a importância da criatividade do ser humano perante as revoluções tecnológicas, o advento da sociedade de informação e a velocidade a que as coisas acontecem num Mundo globalizado.

Por outras palavras, Domenico de Masi chega à mesma conclusão, mas acrescenta o ócio criativo ao rol de condições essenciais ao ser humano para desenvolver a criatividade. Para o sociólogo italiano, professor de sociologia do trabalho na Universidade Sapienza de Roma, «o futuro pertence a quem souber libertar-se da ideia tradicional de trabalho como obrigação ou dever e for capaz de conciliar tempo livre e lazer». Mas como é isso conciliável com uma sociedade pós-industrial, onde se trabalha cada vez mais horas e há cada vez menos tempos livres? De Masi não responde directamente à questão, mas deixa algumas pistas ao comparar a sociedade pós-industrial com a Grécia de Péricles: **«Em Atenas havia 40 mil homens livres, 20 mil estrangeiros naturalizados e 350 mil escravos. Cada homem livre tinha, entre escravos, esposas e donas de casa, oito ou nove pessoas à disposição. Actualmente, para fazer o que essa gente toda fazia, temos lava-louças, máquinas de lavar, elevadores, telefones...»**, escreve.

É com base na alteração das condições de trabalho e no advento da sociedade do lazer que Domenico de Masi defende que, havendo mais tempo para o ócio, neste Mundo global, há mais espaço para criar. No entanto, adverte para o facto de o ócio poder ser canalizado para a neurose, a violência, o vício e a preguiça, pelo que é fundamental canalizá-lo para as artes, para as letras, para a criatividade e inovação. O que defende Domenico Masi é uma revolução social que se adapte às regras de uma sociedade pós-industrial porque, afirma, «vivemos na so-



## CRIATIVIDADE E...

### Inteligência

Embora inteligência e criatividade sejam conceitos que por vezes se confundem, aspectos importantes os separam. Enquanto a inteligência pressupõe a compreensão de um assunto, de forma passiva, a criatividade está relacionada com a capacidade de pensar de uma forma diferente e original que conduz à inovação.

A inteligência criativa é a capacidade de ir além do estabelecido para gerar ideias novas a partir de informações recolhidas.

### Inovação

Por vezes confunde-se criatividade com inovação, mas na verdade a inovação é resultado de uma ideia criativa, logo posterior. A inovação pressupõe sempre um momento prévio de criação, não existe sem ela.

A criatividade resulta normalmente de um acto isolado (embora também possa ser colectiva) mas a inovação – porque envolve a mobilização e articulação de recursos diversos dentro da organização para materializar a ideia criativa – é sempre colectiva.

Outra diferença entre criatividade e inovação reside no facto de a primeira ser normalmente resultante do ócio, enquanto a inovação exige trabalho duro para a sua concretização.

### Inspiração

A criatividade implica, normalmente, um raciocínio estruturado sobre determinado tema, que evolui em diversas fases até chegar a uma conclusão. A inspiração é um processo criativo que se desenvolve sem continuidade, com maior rapidez e sem respeitar as fases sequenciais do processo criativo.

### Informação

A informação é fundamental para despoletar a criatividade mas não se confunde com ela. Os desafios que a sociedade do conhecimento coloca impõem a necessidade de o ser humano encontrar constantemente novas soluções para dar resposta às questões que enfrenta no quotidiano.



cidade pós-industrial com as regras da sociedade industrial». Para Masi, o trabalho criativo não é valorizado na dimensão da sua importância: «A plenitude da criatividade humana só será alcançada quando se acumulem e meschem o trabalho, o estudo e o lazer. É necessário que trabalhem, nos divertamos e aprendamos em simultâneo.» É a isto que ele chama «ócio criativo», fonte da criatividade na sociedade tecnológica onde «o trabalho é uma profissão e o ócio uma arte».

O debate sobre a criatividade nos dias de hoje e a forma de tornar uma pessoa mais criativa é ainda polémico. Não existe um teste capaz de medir eficazmente a capacidade criativa de uma pessoa, pois esta, além de subjectiva, não é mensurável em termos quantitativos e depende de factores exógenos não comparáveis. Talvez valha a pena pensar um pouco sobre o que dizia **Carlos Drummond de Andrade** a propósito: «O desenvolvimento da criatividade tem várias etapas. A primeira é imitar os modelos clássicos e a última, imitar-se a si mesmo até à morte.» Ou ainda no que escrevia **Albert Camus** em *O Mito de Sísifo*: «Se alguma coisa determina a criação, não é o grito vitorioso e ilusório do artista, mas a morte do criador que fecha a experiência e o livro do seu génio.»

Concluindo, a criatividade hoje já não se limita aos Eureka do momento criativo, é um processo contínuo e evolutivo que, em muitos casos, se prolonga para além da morte do artista.

# TEMPOS DE MUDANÇA: O CAOS E A GESTÃO

por: J. M. MARQUES APOLINÁRIO — Economista; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

As manifestações de mudança rodeiam o nosso quotidiano, afectam o comportamento das empresas e influenciam o pensamento estratégico dos países. Constituem um desafio para todos. Mas que sentido, afinal, têm essas mudanças? Por que razão as empresas terão de ponderar estrategicamente e alterar o seu rumo em função dos novos comportamentos e das novas formas de organização? Como enfrentar e tirar proveito das rápidas transformações em curso?

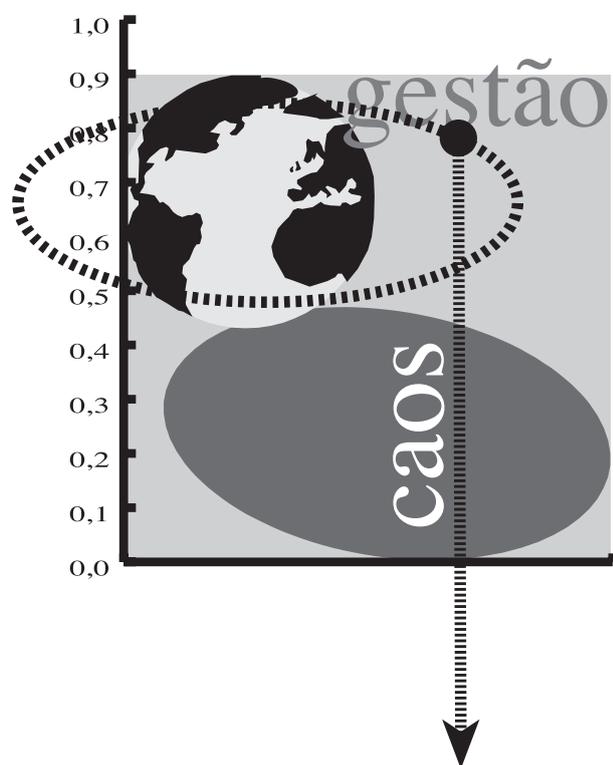
A consciência acerca da mudança tem vindo a ganhar ímpeto e peso na sociedade portuguesa. Dos políticos aos empresários, dos dirigentes aos quadros, existe neste momento a noção generalizada de que o futuro será condicionado pela forma como os novos parâmetros forem assimilados e pelo êxito e rapidez com que as organizações conseguirem adaptar-se às novas circunstâncias.

## Os efeitos tentaculares da tecnologia

As tecnologias desempenham um papel central na actividade económica, na criação de riqueza e, por conseguinte, na definição da qualidade de vida dos cidadãos. A mudança que nos desafia é, em larga medida, resultante do desenvolvimento tecnológico, particularmente no domínio das novas tecnologias da informação e das comunicações, com as suas importantes ramificações em praticamente todos os domínios dos negócios e abrangendo indistintamente tanto os sectores de ponta como os sectores tradicionais.

Em termos económicos, o impacto das tecnologias transformou definitivamente quer a produção quer a distribuição de bens e serviços, obrigando ao redesenho dos processos e formas de organização das empresas.

- A nível da produção: graças à versatilidade dos meios técnicos podemos ter unidades eficientes de dimensões reduzidas e produzir, independentemente da dimensão da empresa, uma variedade fenomenal de produtos em prazos extremamente curtos.
- A nível da distribuição: a electrónica, a informática e as telecomunicações permitiram reduzir de forma drástica o tempo entre a encomenda e a entrega, comunicar instantaneamente com clientes e fornecedores, trocar informações e concertar posições com parceiros, os mais variados, disseminados pelo Mundo





inteiro. E estas facilidades são acessíveis quer ao pequeno operador independente, como a mercearia de bairro, quer às grandes unidades.

Por via das alterações operadas no plano tecnológico, o tempo das organizações (tal como o das pessoas) foi acelerado, impondo reajustamentos de valores e de comportamentos, devido à obsolescência dos anteriores paradigmas elaborados sobre bases tecnológicas entretanto ultrapassadas. O atraso ou a recusa desses ajustamentos por parte das empresas, algo natural, corresponde a nível geral a um menor crescimento económico e a um decréscimo do bem-estar. Não obstante, as transformações servirão de trampolim aos vencedores, ou seja, para aqueles que souberem detectar a tempo para onde sopra o vento. Os perdedores, pelo contrário, serão aqueles que olham para as incertezas da mudança como uma impossibilidade, agarrando-se ao que existe na esperança de que a onda passe.

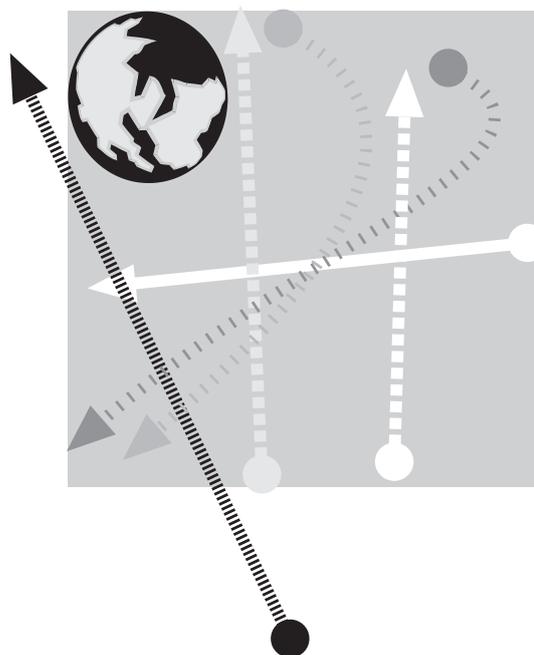
### Ideias para um Mundo às avessas

O Mundo não se virou apenas às avessas. É mais complicado ainda, parece oscilar em todas as direcções a um ritmo frenético. Não obstante, porém, em todos os sectores da economia sempre se podem encontrar empresas prósperas. O interessante é que estes vencedores possuem em geral características comuns. Nota-se, nomeadamente, a preponderância de empresas de produção especializada, criadoras de nichos de mercado, que apostam na ofer-

ta de bens e serviços de elevado valor acrescentado. Os trunfos em que apostam essas empresas são claros – qualidade e flexibilidade, alicerçadas nos seguintes factores principais: estruturas ágeis e tecnologicamente actualizadas, atenção sistemática às necessidades e aspirações dos clientes e trabalhadores qualificados, indispensáveis para ajustar rapidamente os bens e os serviços às preferências do mercado.

O perfil traçado está longe de ser exaustivo mas permite compreender o tipo de empresa mais capaz de enfrentar os desafios. Procurando ser mais específico, esse perfil comporta como características mais destacadas:

- estrutura plana, com poucos níveis hierárquicos;
- unidades autónomas funcionando descentralizadamente;
- produtos e serviços de elevado valor acrescentado orientados para segmentos específicos de mercado;
- obsessão pela qualidade;
- obsessão pelo serviço ao cliente;
- tempos de resposta ultra-rápidos;
- cultura de inovação;
- pessoal qualificado.



## A ordem no caos: cinco ideias-força (\*)

### (1) Captação e resposta sistemáticas às necessidades e expectativas dos clientes

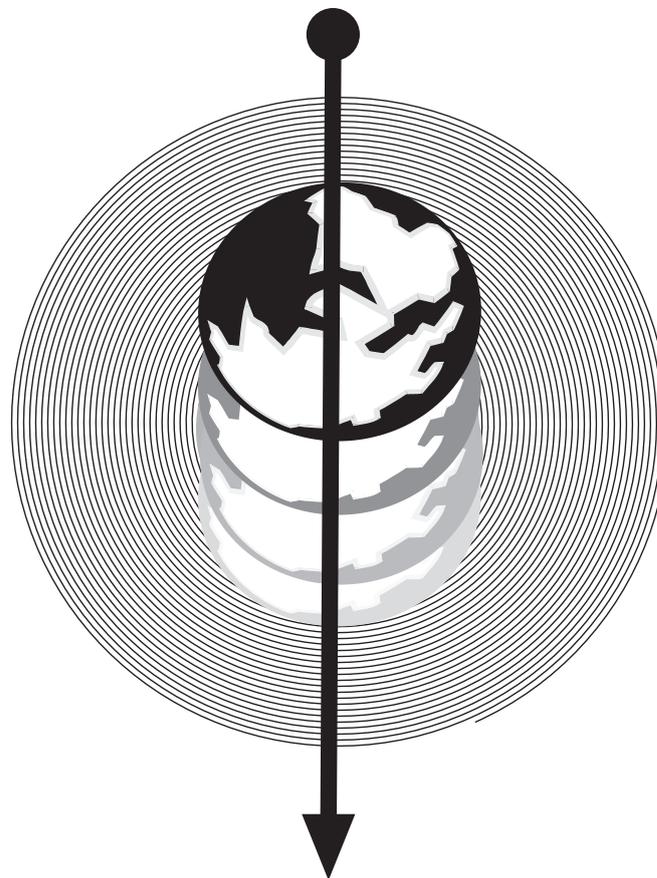
Difícilmente terão sucesso as empresas que não se dedicarem a 100% às preferências e expectativas dos seus clientes e se munirem dos instrumentos necessários à criação de novos produtos e/ou de novos mercados para os produtos já existentes. Isso pressupõe conceptualizar a empresa como um organismo aberto a tudo o que envolve os seus clientes e capaz de proceder a ajustamentos rápidos. Apenas a «porosidade» permite satisfazer todos os pedidos e identificar novas tendências do mercado, mesmo quando as variações são ínfimas. É essa porosidade que confere à empresa a capacidade de produzir um leque constantemente renovado de produtos e de serviços diferenciados e de elevado valor acrescentado.

### (2) Inovação constante em todos os domínios da empresa

Se o objectivo principal é antecipar as expectativas dos clientes antes mesmo que estas se manifestem (explorando a hipótese de novos mercados de elevado valor acrescentado), a rapidez de inovação é o instrumento privilegiado para o conseguir. Neste sentido aconselha-se o estímulo ao desenvolvimento de novos projectos em todas as funções da empresa de modo a acompanhar as transformações ultra-rápidas do quadro competitivo. Partindo deste perspectiva, é preciso contar com aquela margem de insucesso que sempre acompanha a procura do bilhete premiado.

### (3) Maior flexibilidade através da revalorização dos recursos humanos

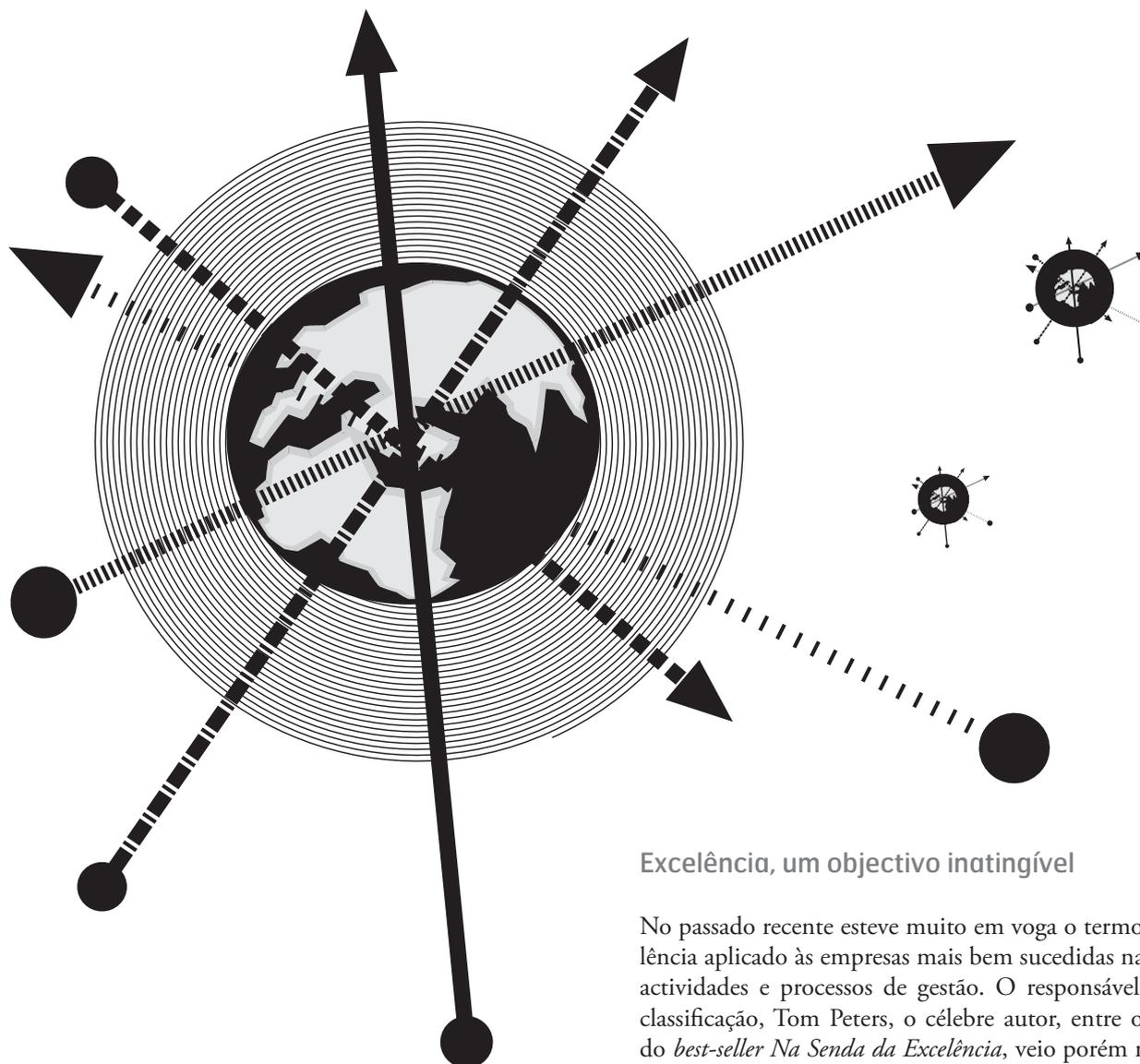
Em contexto de mudança, novas condições exigem um novo tipo de empresas. Neste caso, empresas mais flexíveis, dotadas de melhor capacidade de resposta e adaptação, parecem ser as que têm vantagem. O instrumento implícito e por vezes explícito desta transformação é o pessoal: o pessoal deve tornar-se a principal fonte de valor acrescentado, e não apenas um «factor de produção» susceptível de ser optimizado, minimizado ou eliminado. Privilegiar a flexibilidade através da revalorização dos recursos humanos passa pela motivação, pela redução dos níveis hierárquicos e pela implementação de recompensas fundadas sobre novos padrões de *performance* (qualidade, tempo de resposta). A formação dos trabalhadores



no sentido de uma maior flexibilidade e o seu empenho nos objectivos da empresa são actualmente uma necessidade incontornável a fim de prosseguir uma política de adaptação constante às necessidades dos clientes e de inovação permanente.

### (4) Por parte dos dirigentes, espírito inovador e capacidade de motivar as pessoas em torno de uma perspectiva de mudança

Hoje em dia, o papel principal do líder, a todos os níveis, é velar pela desmistificação dos velhos preceitos inoperantes da gestão e transmitir ao pessoal da empresa a ideia de naturalidade e a adesão aos processos de mudança à medida que estes forem sendo concebidos, elaborados, testados, rejeitados, alterados e adoptados. É preciso dar resposta a duas principais questões: primeiro, como desenvolver um espírito favorável à mudança que não seja apenas uma rejeição pelo passado? E, seguidamente, como dirigir e controlar um processo que, pelos critérios habituais, por vezes se assemelha à anarquia?



### (5) Controlo eficaz das variáveis pertinentes

Os sistemas de controlo têm agora mais importância do que nunca. Sobretudo porque os sistemas de controlo tradicionais se tornaram claramente insuficientes. Antes de mais, é provável que os sistemas existentes, ainda muito na base da informação financeira, não controlem todas as variáveis relevantes. A tendência neste domínio aponta, por um lado, para um reforço do controlo (colocando o acento sobre as novas variáveis estratégicas) e, por outro lado, um aligeiramento do controlo (delegando no pessoal maior capacidade de agir). A aposta é avaliar os elementos-chave: qualidade, flexibilidade, inovação. É preciso partilhar a informação, até agora mantida restrita, com todos a fim de se poderem adoptar medidas rápidas a nível operacional. Dito de outro modo, os sistemas devem apoiar o programa de mudança em vez de o entrar, como muitas vezes se verifica.

### Excelência, um objectivo inatingível

No passado recente esteve muito em voga o termo excelência aplicado às empresas mais bem sucedidas nas suas actividades e processos de gestão. O responsável desta classificação, Tom Peters, o célebre autor, entre outros, do *best-seller Na Senda da Excelência*, veio porém rectificar essa ideia inicial afirmando afinal ser a excelência um objectivo inatingível. Segundo Peters (e é fácil entendê-lo) as empresas nunca atingem a excelência. Aliás, o objectivo não deve consistir em ser excelente porque «ser» subentende já uma atitude estática e a imobilidade, em contexto de mudança, torna-se perigosa. Pelo contrário, as empresas que tendem à excelência são aquelas que forem capazes de evoluir rapidamente. Portanto, se pretendermos aplicar o termo «excelência» (ainda Peters), há que tomá-lo noutra acepção e entender que as empresas excelentes não acreditam na excelência. Acreditam na melhoria e transformação constantes. «Amanhã, serão excelentes as empresas que apostarem na “im-permanência”, que apostarem na gestão do caos.»

#### Nota

[\*] Notas compiladas essencialmente de *Le Chaos Management*, de Tom Peters, InterÉditions.

# GESTÃO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO DE PROJECTOS NAS EMPRESAS

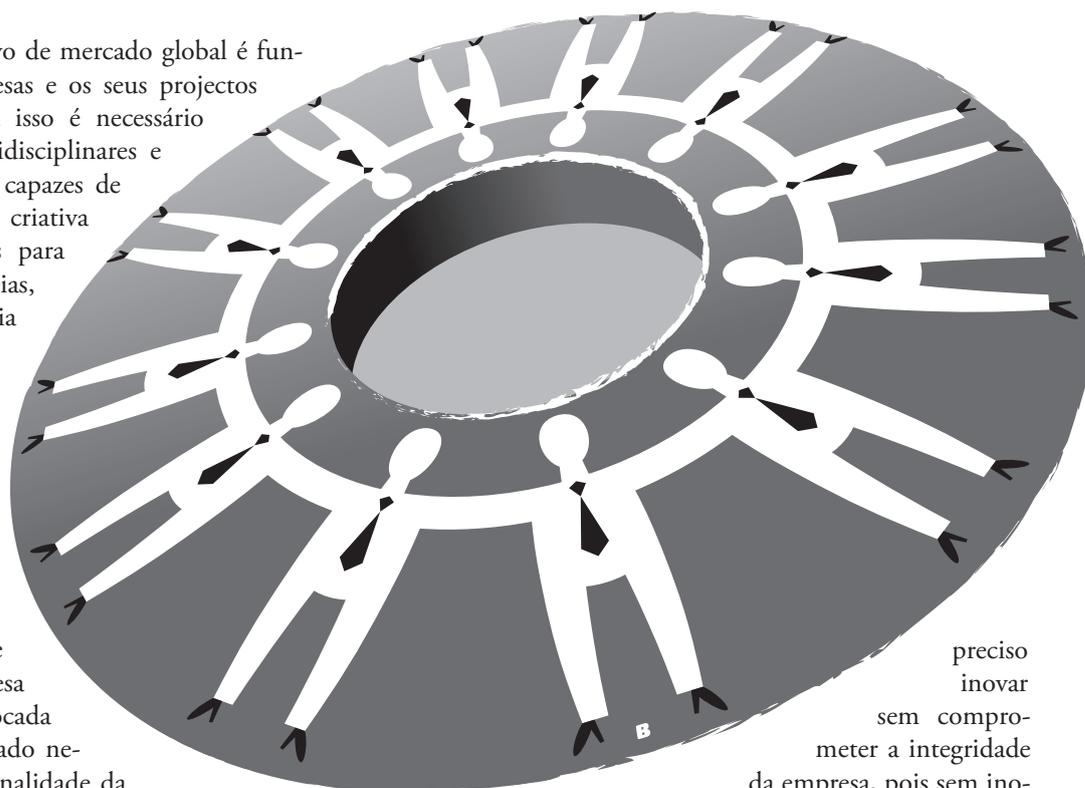
por: TERESA VALENTE — Secretária-geral da Associação para a Promoção do Multimédia e da Sociedade Digital (APMP)

Numa economia globalizada e de intensa concorrência, que obriga as empresas a repensarem constantemente a sua estratégia, existem factores essenciais para o crescimento económico sustentável como a formação, a tecnologia e a inovação

No contexto competitivo de mercado global é fundamental que as empresas e os seus projectos sejam inovadores. Para isso é necessário existirem equipas multidisciplinares e as empresas devem ser capazes de fomentar a capacidade criativa dos seus colaboradores para conceberem novas ideias, dando-lhes competência para as transformar em projectos exequíveis no âmbito de um processo de inovação. Esta distinção poderá ser a diferença para um crescimento sustentado e consolidado da empresa. São factores críticos na estratégia de inovação de uma empresa a capacidade criativa focada na perspectiva de mercado necessária para a operacionalidade da empresa.

Actualmente, qualquer empresa confronta-se diariamente com questões como o potencial estratégico e, para isso, é necessário que as empresas saibam aproveitar as diferenças de opinião e de valores entre os seus elementos para explorarem novas ideias, ou seja, explorarem a heterogeneidade, palavra-chave da criatividade.

O potencial estratégico de uma empresa passa pela criatividade e inovação dos seus projectos, desenvolvimento de novos modelos e por encontrar novas formas de orientar estrategicamente a organização. Por este motivo é



preciso inovar sem comprometer a integridade da empresa, pois sem inovação as empresas não conseguem manter-se no mercado. É através da inovação que se conseguem potencializar os diferenciais competitivos que vão garantir a sobrevivência das empresas a médio e longo prazo.

Não existe um processo de inovação igual para todas as empresas, não se podem adaptar processos. O processo de inovação deve ser aplicado em função da realidade e mercado de cada empresa, e a inovação planeada tendo em conta uma clara definição das mudanças e inovações a incorporar e das metas a atingir.



Nem sempre as empresas inovam, pois limitam-se muitas vezes a concretizarem objectivos financeiros de curto prazo sem estimularem os seus recursos humanos a contribuírem para o processo de inovação, processo esse que trará benefícios financeiros a médio e longo prazo. Isso significa que não se devem conceber expectativas irreais pois os esforços inovadores de uma empresa não se podem basear em necessidades de curto prazo.

Para inovar é necessário que exista uma estratégia clara de análise de riscos, para orientar na identificação e na ponderação sobre o caminho a seguir durante o processo de inovação. A necessidade das empresas se tornarem mais inovadoras, criativas e participativas, e também gerirem melhor os seus activos intelectuais, está intrinsecamente associada à noção de criação de valor. Porém, poucas empresas apostam na formação dos seus colaboradores de modo a potenciarem o seu conhecimento cognitivo desperdiçando, desta maneira, boa parte do potencial de inovação deles e, indirectamente, a oportunidade de auto-aprendizagem de novas competências. As empresas são sistemas dinâmicos e devem encarar a mudança como natural, adaptando-se ao ambiente e encorajando a aprendizagem para que a empresa se torne mais produtiva.

Estimular e investir no pensamento disruptivo é garantia de retorno para as empresas. Contudo, existem métodos para fomentar a criatividade e inovação com o objectivo de criar resultados para as empresas. É necessário incentivar o pensamento criativo, deixar fluir as ideias (*brainstorming*), para posteriormente verificar se essas ideias têm capacidade de gerar resultados qualitativos e quantitativos. No processo criativo muitas ideias

ficam pelo caminho por não serem exequíveis ou não se adaptarem aos objectivos propostos. Só as que demonstram a possibilidade de obter bons produtos, projectos ou negócios, devem ser validadas e implementadas. Em suma, todo o processo de inovação deve ser visto como uma forma de transformar boas ideias em bons produtos, projectos ou negócios.

O incentivo ao pensamento criativo deve ser activamente sustentado pelas empresas. Quanto maior for a capacidade criativa da organização e dos seus colaboradores, maior será a probabilidade de ser inovadora e conseguir uma diferenciação positiva no mercado. É necessário que a inovação seja vista como uma vantagem competitiva, ou seja, que permita às empresas concretizarem, de facto, a sua capacidade diferenciadora em valor, pois ao passarmos de uma capacidade diferenciadora para uma vantagem competitiva o ponto de evidência é inevitavelmente o mercado.

Nas empresas, actualmente a inovação tem sido reconhecida como o principal instrumento para o crescimento e para a sua sobrevivência, sendo reconhecido que a grande maioria das iniciativas inovadoras dá-se através de recursos tecnológicos, assim a tecnologia da informação volta a ser um assunto estratégico devido à necessidade de inovar, condição essencial para a sobrevivência das empresas. O papel da tecnologia da informação é ajudar a criar produtos, serviços e processos que gerem valor e competitividade frente à concorrência, ou seja, sair da função de manutenção e ir para a visão de inovação.

Na perspectiva da Associação para a Promoção do Multimédia e da Sociedade Digital (APMP) e as empresas que a constituem, a criatividade e inovação são aspectos-chave para o seu sucesso. O sector de actividade onde se insere não é compatível com *status quo* e conformidade. O êxito no sector do multimédia é indissociável de processos altamente criativos e inovadores.

Para a APMP é fulcral que todos os projectos e actividades desenvolvidos produzam impacto para uma maior e melhor qualificação dos profissionais, atribuição e desenvolvimento de competências na área das tecnologias de





informação e contribuir para o crescimento sustentado através de um conjunto de actividades e acções concertadas. O papel da APMP neste universo prende-se essencialmente com a sensibilização dos empresários, especialmente oriundos de Pequenas e Médias Empresas (PME), para os aspectos determinantes da competitividade e em apoiar as empresas com actividades que promovam o *networking*, *benchmarking*, qualificação de recursos humanos e estimular actividades de inovação empresarial por meio de diversos programas de apoio.

Pelas características da indústria e o vasto leque de associados, as actividades e serviços desenvolvidos pela APMP caracterizam-se pela grande preocupação com a diversidade e a criatividade dos projectos desenvolvidos. Em todos os projectos, a APMP procura oferecer aos seus associados diferença, inovação e valor acrescentado. Temos a clara noção que para os nossos associados, que actuam nas indústrias do multimédia, conteúdos, tecnologias de informação e Internet, produzirem projectos criativos e inovadores e estarem reflectidos numa estru-

tura que apoia a inovação é um factor essencial ao seu crescimento e, consequentemente, para potenciar a dinamização desta indústria e competitividade das empresas.

Parece-me, assim, fundamental o desenvolvimento e valorização da tecnologia numa lógica empresarial de forma a estimular a inovação e competitividade, dinamizando o empreendedorismo para que as ideias criativas e a inovação possam chegar com sucesso à fase de implementação e lançamento no mercado. Nesta área podemos apresentar os testemunhos de uma empresa nacional e associada da APMP, a Webwise, que tem colocado ao serviço das pessoas e das empresas projectos criativos e inovadores. Conheçamos pois este caso: do lado da Webwise, e apesar de apresentar competências em outras áreas de negócio, a grande alavanca do projecto foi o *software* para a área de Recursos Humanos. Enquanto o papel dos recursos humanos se restringia a tarefas administrativas quase sem relevo nas organizações, a Webwise proponha um papel renovado para esta área, em linha com a gestão das organizações.

E como surge esta proposta? Através da utilização das novas tecnologias, através da utilização de ferramentas informáticas que, beneficiando da revolução introduzida pela massificação da utilização da Internet, se propõe informatizar processos ligados a áreas estratégicas das empresas como a avaliação do desempenho, os planos de desenvolvimento e de sucessão, a gestão da formação e avaliação do impacto da formação no posto de trabalho, os *surveys on-line* para diagnosticar necessidades de formação a montante e aferir satisfação a juzante, etc., etc.

E como surgem estas ideias? Como se passa da teoria à prática com garantias de sucesso? Bem... no caso das ferramentas de e-RH que a Webwise desenvolveu, tudo começou por um nicho específico: avaliar o desempenho das pessoas na organização. O desafio era colocado à Alcatel Portugal e não era fácil, já que esbarrava com a resistência à mudança e com a alteração da cultura interna da organização. Mas a persistência do Departamento de Recursos Humanos, que entendia a sua intervenção a par com



a gestão estratégica, encontrou na Webwise o parceiro ideal para avançar com a ideia inovadora e revolucionária de conceber um modelo de gestão do desempenho gerido de forma informática sobre tecnologia Web.

A constituição de uma equipa multidisciplinar que envolvesse consultores, técnicos e informáticos foi o primeiro desafio já que era necessário recriar no sistema informático todos os processos realizados e também todos os procedimentos de autorizações e comunicações. Mas a verdade é que a experiência foi um sucesso e hoje a ALCATEL-LUCENT utiliza o sistema que lhe permite gerir informaticamente todos os processos ligados à avaliação do desempenho das pessoas.

Os benefícios apontados são esmagadores: a eliminação da circulação de papel, a realização e registo de todas as acções no sistema informático, com históricos ricos da evolução dos RH da organização, a monitorização e animação permanente dos processos; a automatização de um conjunto de procedimentos; a celeridade dos processos e o rigor da informação; os dados em tempo real e os relatórios de suporte à tomada de decisão... e muitas organizações renderam-se face a estes benefícios traduzidos sobretudo na redução de custos directos e indirectos; e alargaram-se as áreas informatizadas, que libertaram os directores de RH para ocuparem um papel decisivo na gestão, disponibilizando e gerindo ferramentas de competitividade.

A oferta de soluções informáticas de e-RH da Webwise também cresceu acompanhando esta evolução e hoje estendem-se às áreas de formação, recrutamento e selecção, questionários *on-line*, *e-learning*, e nestas áreas os desafios, a inovação e a criatividade são uma constante.

É necessário para que a inovação se torne uma característica das organizações e para isso é essencial que se tenha a capacidade de incorporar a inovação como uma competência, sendo um processo estratégico que cria condições para as empresas criarem produtos, serviços e soluções com resultados económicos.

Mas perguntamos: Como inovar? Em quê? Qual o momento? Não há uma fórmula específica, e muito menos uma fórmula mágica, a única certeza é que negligenciar o desenvolvimento do potencial criativo de cada colaborador é um desperdício essencial ao crescimento e à inovação. A criação de valor e a noção de retorno no investimento devem ser o ponto de partida para uma relação duradoura e positiva entre empregadores e empregados. O valor do capital intelectual, como diferencial competitivo, é um factor essencial ao crescimento das empresas, pois é o ambiente organizacional juntamente

te com a promoção da criatividade e aprendizagem que «alimentam» as empresas inovadoras.

### Passos para desenvolver um projecto criativo e inovar

O processo criativo implica vários passos. Em suma, os pontos principais são:

- Análise do mercado – mudanças internas e externas (olhar para dentro e fora da área ou da empresa em busca de inovações).
- Promoção da dinâmica de criação e aprendizagem (fomentar a capacidade criativa dos seus colaboradores e de novas aprendizagens).
- Ideias criativas – criatividade e inovação (gerar novas ideias, capacidades analíticas ou visão de mercado para avaliar a viabilidade de uma inovação e a capacidade de implementar uma inovação).
- Trabalho em equipa – *brainstorming* (diversidade de competências que em conjunto vão enriquecer o processo de inovação).
- Planeamento do projecto (gestão e planeamento de todas as fases do projecto).
- Avaliação da sustentabilidade (avaliar os indicadores, que devem ser tangíveis e mensuráveis).
- Execução e controlo do projecto (desenvolvimento e controlo dos recursos e processos).
- Comunicação no projecto (comunicar o projecto interna e externamente de forma simples, leve e funcional, sem duplicação de informação).
- Implementação do projecto (cumprimento dos objectivos e lançamento no mercado).

# TURNOVER

## – UM MAL NECESSÁRIO?

por: JOSÉ COELHO MARTINS — Consultor, responsável da I.D.O. — Inovação e Desenvolvimento Organizacional, Lda

Entende-se por *turnover* o número de pessoas que «rodam» numa empresa, num dado período de tempo, ou seja, o número de pessoas que saem da empresa por sua livre iniciativa e que acabam por ter de ser substituídas nas suas funções e/ou postos de trabalho. Mede-se habitualmente através de uma taxa/rácio, calculada dividindo o número de pessoas que saem da empresa, por exemplo, num ano, sobre o número total de trabalhadores dessa empresa nesse mesmo período temporal. Vamos, pois, considerar aqui apenas o *turnover* voluntário, que deriva da iniciativa/decisão do trabalhador e não de outra qualquer fonte

Tradicionalmente, o *turnover* era encarado como um aspecto negativo da gestão das empresas, havendo uma preocupação marcante na manutenção de uma baixa taxa de *turnover*, até porque os custos de recrutamento associados são elevados, além dos custos de baixa de produtividade, sempre que há substituição de um trabalhador por outro. Existem estudos que apontam para que o *turnover* represente cerca de 150% do custo salarial das pessoas envolvidas. O *turnover* também era encarado como uma potencial influência negativa na própria imagem da empresa. Um barco onde os marinheiros saltam borda fora não chega a bom porto. Seria a metáfora ideal para justificar esta concepção tradicional do *turnover*.



No decurso da década de 90 do século passado começou a surgir uma opinião diferente sobre este conceito. Justificando que as empresas necessitam de ver o seu «sangue» renovado e que a mudança de pessoas introduz no negócio formas diferentes de pensar e de fazer, começou a entender-se o *turnover* até como desejável, especialmente em negócios onde a componente criativa e de inovação estava mais no cerne da questão. Tal não significaria, porém, que se considerasse normal uma saída exagerada de pessoas, a tal ponto que se desfizesse a estrutura orgânica-base que qualquer organização necessita para funcionar bem.

Mas, por exemplo, os sectores tecnológicos, em que destaco o das Telecomunicações e dos Sistemas de Informação, foram pródigos no seu contributo para a alteração do ponto de vista até então vigente sobre o *turnover*.



A tal ponto que se começaram a ouvir comentários mais ou menos generalizados e consensuais de que qualquer bom profissional que se prezasse deveria contar no seu currículo com 7 ou 8 mudanças de emprego/empresa ao longo da sua vida activa, que se estima em aproximadamente 40 anos. Assim sendo, tal significaria que de 5 em 5 anos, em média, os profissionais deveriam mudar de organização.

Aquilo a que assistimos, hoje em dia, e sem termos estatísticas exactas, apenas a sensibilidade que resulta do trabalho desenvolvido na área do recrutamento e selecção de pessoas para as empresas, é que este número deverá ser bem mais baixo e que, muito provavelmente, há pessoas a mudarem de emprego de 3 em 3 anos, em média. Se a isto juntarmos o facto de que os 40 anos de vida activa antes mencionados também são, nos dias que correm, uma quase miragem, então a média poderá baixar para os 2 anos de permanência em média em cada emprego, aumentando fortemente o número de mudanças. Neste contexto, algumas questões se nos colocam:

- De que forma isto afecta, efectivamente, as empresas/organizações?
- Qual a perspectiva mais correcta sobre o *turnover*? A mais tradicional ou a mais recente, que apela a mudanças de empresa mais frequentes?

- Como encarar a questão do *turnover* numa óptica/linha de actuação em termos de política de gestão de recursos humanos?
- Ou como se articula o *turnover* com outros sistemas e/ou ferramentas da gestão de Recursos Humanos?

Começemos por um ponto de vista muito pessoal e próprio sobre o assunto:

O *turnover* nunca pode ser entendido como desejável em empresas/organizações onde a força de trabalho detém um nível de competências acima da média e o desempenho médio dos indivíduos e das equipas é de nível superior.

Aqui o desafio coloca-se na tão designada retenção de talentos, sendo a inovação na criação de peças e artefactos motivacionais o verdadeiro *drive* da gestão de recursos humanos. A manutenção de pessoas competentes constitui a coluna vertebral de qualquer organização, que não se pode deixar quebrar.

Se estivermos a falar de organizações onde o nível de competências é mediano ou baixo e cujo negócio é altamente instável em termos de mercado, então talvez se justifique sermos mais tolerantes para com o *turnover*. Dou como exemplo o caso dos actuais e prolíferos centros de atendimento telefónico, cujo funcionamento em regime contratual limitado com entidades clientes coloca sérias restrições de gestão a médio prazo, bem como da criação de condições minimamente aceitáveis para os respectivos operadores.

### O *turnover* e a formação

Empresas que necessitem de investir muito em formação inicial dos seus colaboradores têm que, necessariamente, minimizar o *turnover* dos seus colaboradores. Não podem, por exemplo, descuidar os aspectos de contratualização formal dessa formação, ou seja, a empresa tem de acautelar que ao investir, por exemplo, 10 000 ou mais euros numa formação técnica especializada inicial esta não serve a concorrência após meia dúzia de meses de permanência dos funcionários na empresa.

Além dos aspectos formais e contratuais possíveis de estipular, o desafio de encontrar vínculos motivacionais ganha redobrada importância. As empresas não são elásticas (desculpa apresentada por muitos gestores para cruzarem os braços), possibilitando desafios constantes em termos evolutivos a todos os colaboradores, mas são (têm

de ser) criativas e apelativas, colocando-se o apelo ora na esfera material (profissão, carreira), ora na esfera afectiva (pessoal, social). Cabe aos gestores, com ênfase nos de RH, encontrarem soluções. Existem bons exemplos (boas práticas) no mercado.

### Turnover e gestão de competências

Numa época em que tanto se fala em gestão de competências, as empresas não podem esquecer que o seu sucesso depende das competências dos seus colaboradores tendo, para tal, de investir na sua formação e desenvolvimento. Mas, por outro lado, devem saber que ao aumento das competências correspondem ambições acrescidas daqueles em termos de progressão. Então, se a gestão se torna vertical quando inicialmente era, por exemplo, muito horizontal, e se o tratamento interno se descaracteriza, tornando-se impessoal, existe aqui, logi-

camente, uma grande dissonância. O «competente» tem de ser tratado de forma personalizada, individualizada, pelo que a gestão das equipas se torna mais complexa, exigindo verdadeiros líderes de opinião (chefias) em cada uma das equipas que sirvam de permanente exemplo aos seus colaboradores para se manterem em constante crescimento, sem se sentirem coarctados na sua autonomia e nos seus parâmetros de intervenção quotidiana. Se ao aumento das competências corresponde uma retracção das chefias em termos de autodefesa da sua zona de poder, o «caldo» cultural azeda, a insatisfação grassa e o *turnover* aumenta.

### Turnover e avaliação de desempenho

Muitas das situações de *turnover* surgem pelo facto de os colaboradores que entram em ruptura com as suas organizações e saem não se sentirem devidamente reconheci-



dos pelo trabalho nelas desenvolvido. E quando se fala de reconhecimento não estamos apenas a ponderar aspectos de cariz material (salários e outras compensações pecuniárias), mas também outras variáveis determinantes na satisfação das pessoas. Os sistemas de avaliação de desempenho devem, pois, ser cada vez mais matriciais e consignar na sua génese e aplicabilidade prática o triângulo resultados, retribuição e comunicação. Orientados para a produção de valor acrescentado à organização eles devem contemplar uma forte filosofia de gestão por objectivos, devem ser simples e centrados num número reduzido de critérios ou factores-chave e consignar a componente *feedback*. Numa organização onde existe *feedback* as pessoas são tendencialmente mais estáveis, não procuram mudar com tanta facilidade.

### Turnover e carreira

Uma das causas mais correntes do *turnover* reside no facto de nas empresas os colaboradores não verem uma «luz ao fundo do túnel». Muitos candidatos que tenho entrevistado ao longo da minha vida profissional dizem-me, quando questionados acerca dos motivos de mudança: «Sabe, o meu chefe é bastante jovem, tem apenas 35 anos, eu reporto-lhe directamente, só quando ele se reformar ou se resolver sair, ou se tiver algum problema de saúde, é que posso aspirar a evoluir na carreira.»

Estas pessoas têm a sua razão, mas as empresas que as acolhem estão a esquecer que as carreiras têm outras soluções que não apenas a vertical. Hoje, cada vez mais se olha ao percurso efectuado pela pessoa, isto é, aquilo que a pessoa já fez, quando se devia olhar para o que a pessoa evidencia ser capaz de fazer. Então, porque não passar pessoas das áreas comerciais para os recursos humanos, ou dos recursos humanos para a área comercial, ou da área financeira para a produção, etc. Ou porque não atribuir projectos funcionais transversais a colaboradores reconhecidamente competentes? Muito dinheiro as empresas poupariam e muita fidelidade e resultados gerariam.

### O *turnover* e cultura de empresa

Se uma dada empresa desregula o seu sistema de saídas e entradas de colaboradores, potenciando o crescimento desmesurado do *turnover*, naturalmente que corre o risco de saírem pessoas agregadoras. O que são pessoas agregadoras? São pessoas que funcionam como referên-

cias da empresa em aspectos muito distintos. Por exemplo, o funcionário mais antigo pode ser agregador, o mais bem-humorado pode ser agregador, a secretária fiel da direcção pode ser agregadora, o contínuo que a todos conhece pelo nome e a todos cumprimenta com deferência pode ser agregador, etc... A perda de elementos com estas características descaracteriza culturalmente a empresa, levando à perda de princípios e valores fundamentais. Perde-se a chamada cola organizacional, a alma da organização.

Como brevemente enunciámos, o *turnover* assume-se como uma realidade importante na gestão das empresas. Pode ser medido nas suas várias vertentes, o que agrada decididamente aos gestores de topo, pelo que não se entende porque estes não lhe dão a devida importância nos dias de hoje, deixando que as suas empresas, até um dado momento exemplares, deixem de o ser, com inerentes prejuízos de imagem (interna e externa) e de negócio.

### Para finalizar, uma pergunta:

– Qual a taxa de *turnover* desejável numa dada organização? Assumindo a polémica, decididamente 0 (zero). E porquê? Porque esta organização terá resolvido tudo o que é essencial, a saber:

- Elevados níveis de motivação e satisfação dos seus colaboradores.
- Níveis de competência interna elevados, com capacidade de resposta para as mudanças impostas do exterior.
- Cultura empresarial sólida, movida por valores de integridade, seriedade e de orientação para o cliente.
- Atitude proactiva, crítica e autocrítica permanente dos seus colaboradores.
- Sistema de comunicação e participação aberto, com delegação de autonomia e de poder de decisão.
- Processos de liderança bem definidos, simples e consensuais.
- Regras e procedimentos em parcimónia, acessíveis e compreensíveis por todos.

# União Europeia apresenta Agenda Social Renovada

por: NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO — Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor da Comissão Europeia (Team Europe)

Promover o bem-estar social dos cidadãos europeus colocando em conjunto um vasto leque de políticas e instrumento da União Europeia (UE) é o principal objectivo da Agenda Social Renovada que acaba de ser apresentada. Tendo por base os princípios da oportunidade, acesso e solidariedade, o novo pacote abordará as seguintes temáticas:

## Emprego e Questões Sociais

- Proposta de Directiva sobre a protecção antidiscriminação.
- Revisão da directiva relativa à consulta dos trabalhadores nas empresas de dimensão comunitária.
- Políticas comunitárias a favor da população cigana (Roma).

## Saúde

- Proposta de directiva sobre o acesso aos cuidados de saúde noutros Estados-membros da União Europeia.

Além destas questões, o pacote da Agenda Social lançará ainda o debate em torno da Educação e Juventude, nomeadamente sobre os seguintes pontos: a Recomendação do Conselho relativa à mobilidade de jovens voluntários, a Comunicação da Comissão sobre uma Agenda Europeia para a Cooperação entre Escolas e o Livro Verde para a Migração e Mobilidade.

No seu conjunto, o pacote adoptado no início do mês de Julho, enquanto parte da Agenda Social Renovada, comporta 19 iniciativas nas áreas do emprego e dos assuntos sociais, da educação e da juventude, da saúde, da sociedade da informação e das questões económicas. As iniciativas concentram-se nas seguintes prioridades:

- Preparar o futuro: crianças e jovens.
- Investir nas pessoas: gerir a mudança.
- Apoiar vidas mais longas e saudáveis.

- Lutar contra a discriminação.
- Reforçar os instrumentos.
- Influenciar a agenda internacional.
- Combater a pobreza e a exclusão social.

A UE possui uma longa tradição na área social, desde a legislação sobre igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, ou sobre saúde dos trabalhadores, passando pela promoção do diálogo social ao apoio à formação profissional. Assentando numa base sólida de anteriores conquistas sociais, designadamente na área da livre circulação de trabalhadores, a Agenda Social Renovada consiste em adaptar as políticas comunitárias a novas realidades e tendências sociais sem alterar os objectivos essenciais da Europa social.

As sociedades europeias estão confrontadas, no entanto, com mudanças profundas e novos desafios como a globalização e as alterações climáticas, tecnológicas e demográficas. Uma Agenda Social Renovada poderá ajudar, segundo a União Europeia, a dar resposta a estas questões.

Para obter mais informações sobre estes e outras temas poderá consultar o novo portal da Comissão Europeia sobre assuntos sociais em: <http://ec.europa.eu/social>



# ECONOMIA PORTUGUESA E TERCIARIZAÇÃO: um sinal de modernidade

por: PAULO PEREIRA DE ALMEIDA — Professor do ISCTE; Investigador

## 1. A terciarização da economia portuguesa

É um facto iniludível que a estrutura da produção e do emprego se transformaram durante a segunda metade do século xx na generalidade dos países do Mundo. Além disso, este foi um movimento de sentido coincidente com a disseminação das actividades de trabalho relacionadas com os serviços, e a constatação estatística desta crescente importância do «sector terciário» é dada – entre outros indicadores – pelas percentagens de 50 a 75% da população activa que lhes está afectada nas sociedades avançadas.

Concomitantemente, nas décadas de 1970 a 2000 os serviços correspondem muitas vezes ao único sector onde se criou emprego, fenómeno que também se pode observar em Portugal (Quadro 1).

Ora, o desenvolvimento do terciário resulta de fenómenos económicos e sociais heterogéneos e desdobra-se em actividades extremamente diversas, pelo que o «sector terciário» se torna uma realidade difícil de delimitar e de apreender. Aliás, e no intuito de procurar ultrapassar algumas das premissas que se tornaram inadequadas para as análises do trabalho no dealbar do século XXI, importa discutir os conceitos de serviços e de «sector terciário».

Se pensarmos nos termos de uma classificação das actividades económicas (e, importa acentuar, de carácter estritamente económico), verificamos que o seu poder explicativo para as dinâmicas do trabalho e da produção nas empresas contemporâneas se encontra consideravelmente limitado. A constatação acerca da diferenciação sectorial das empresas tem dado lugar a críticas acerca da utilidade da definição de limites ou de fronteiras inter e intra-sectoriais. São, *ipso facto*, as explicações estatísticas



convencionais acerca da terciarização das sociedades que, justamente, nos reconduzem à consideração das suas limitações explicativas. Na tese de Gadrey, por exemplo, é nos países mais desenvolvidos que existem dois grupos de serviços que podem ser analisados – em termos de evolução do emprego – de um modo diferenciado (Gadrey e Zarifian, 2002): por um lado, um grupo de serviços que inclui a «distribuição», os «transportes», as «telecomunicações», os «bancos» e as «seguradoras», e em que o emprego cresce de uma forma limitada, estagna ou começa mesmo a regredir em certos casos (correspondendo estes a serviços em que a componente relacional é relativamente reduzida); por outro lado, um grupo de serviços que engloba a «saúde», o «ensino», a «consulto-

**Quadro 1** – Percentagem da população activa nos serviços, na indústria e na agricultura em relação ao total, 1977 a 2000

País / Agregado	Anos						
	1977	1980	1987	1990	1997	2000	1977-2000
Portugal	34,0	36,1	42,9	47,6	54,7	52,1	+44,32%
Total UE	50,7	52,9	59,0	60,9	65,6	66,7	+26,09%
EUA	65,4	65,9	69,9	70,9	73,4	74,5	+13,05%
Japão	52,8	54,2	57,9	58,7	61,6	63,7	+17,53%
Total OCDE	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	64,2	66,0	—

Fonte: Almeida, 2005.

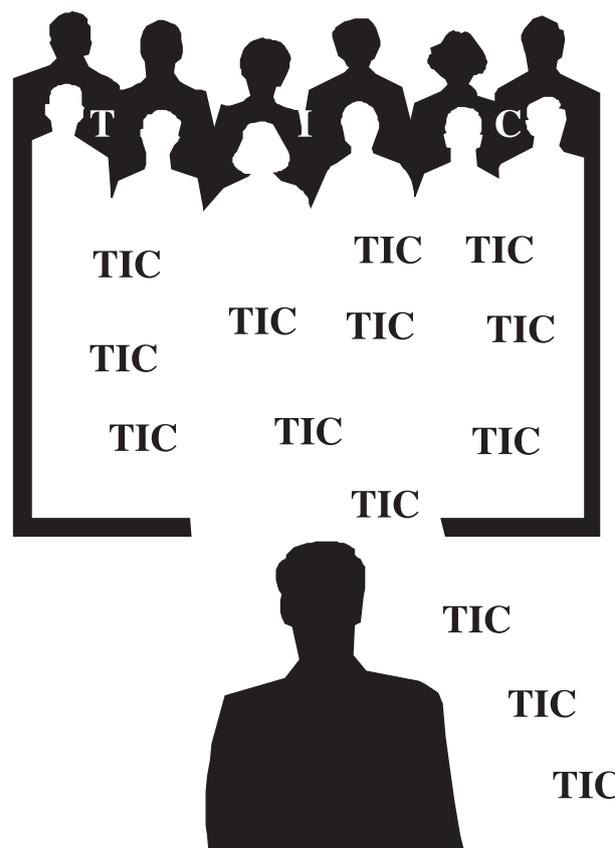
ria» ou a «restauração», e em que o volume de emprego aumentou consideravelmente (equivalendo estes a serviços em que as componentes relacional e profissional são significativamente importantes). Neste sentido, o forte crescimento do emprego terciário (sobretudo após a década de 1970) está ancorado numa explicação estatística que respeita sobretudo à expansão deste segundo grupo de serviços, justificação que nos diz muito pouco acerca da contribuição diferenciada de cada um destes grupos para a produção total de um dado país (em quantidade e também em qualidade...).

## 2. Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) e a terciarização das profissões

A utilização das chamadas TIC (Tecnologias de Informação e de Comunicação) tem vindo a reforçar-se ao longo das décadas de 1990 e, sobretudo, a partir da década de 2000. Curiosamente, esta acompanha o processo de terciarização das sociedades e aquilo a que prefiro designar como o primado da lógica de serviço. Por esta última entendendo o processo gradual de transformação do trabalho – e das profissões no mercado de trabalho – que se fez no sentido de considerar que, mesmo na indústria, impera a necessidade de organizar a produção tendo em conta a produção de um serviço e o acompanhamento dos gostos e dos desejos da clientela. Isto tem implicações para o tipo de procura no mercado de trabalho (público e privado) e cria desafios para as empresas e para o próprio sistema educativo.

De certo modo, a rapidez das operações e da produção são importantes mas, para o século XXI, as exigências de iniciativa, de inteligência prática, de comunicação

com os colegas de trabalho e de diálogo com os clientes caracterizam grande parte das actividades de trabalho humano contemporâneas. Pode mesmo argumentar-se que a terciarização das actividades económicas modifica o tipo de competências exigidas aos trabalhadores nesta nova lógica de serviço. Ou seja, procura-se um conheci-



mento paradigmático, orientado para a resolução de problemas específicos, diferenciados para cada caso, e muito apoiado nas TIC.

Num contexto de mercado global, sob o ponto de vista da oferta, podem fazer-se duas constatações. Os serviços em forte expansão são os de carácter relacional, apoiados em interações verbais e em contactos directos que correspondem, em grande parte, a serviços profissionais (ou seja, fornecidos por agentes detentores de saberes especializados e reconhecidos através de diplomas superiores ou de outro tipo de certificações públicas), mas existe uma parte considerável de serviços que não correspondem a esse grau de profissionalização (restauração ou serviços de atendimento ao balcão, por exemplo) e exigem competências de um outro tipo.

Como vimos, os serviços em relativo decréscimo no volume de emprego são justamente os que detêm uma reduzida componente relacional, apoiados em operações que consistem sobretudo no tratamento de bens e não tanto no contacto directo com os clientes (transportes, logística, comércio por grosso, por exemplo), ou no tratamento de grandes volumes de informações codificadas (casos das telecomunicações ou dos serviços bancários tradicionais como o tratamento administrativo de dossiers ou de cheques); estes correspondem aos tipos de serviços mais susceptíveis de serem «industrializados». A ideia fundamental a reter é a de que este tipo de serviços caracteriza os contextos empresariais de inovação e conhecimento, para os quais se exige um novo tipo de perfil e de competências (Quadro 2).

Em termos gerais, a estrutura do mercado de trabalho em Portugal poderá evoluir de acordo com as tendências das economias mais desenvolvidas – nomeadamente a norte-americana e a europeia –, onde a proporção de bens standardizados tende a decrescer na produção e a representar apenas uma pequena parte da riqueza produzida. A criação de emprego – a verificarem-se estas tendências – poderá incluir os sectores relacionados com a consultoria (sobretudo informática) às empresas, o marketing e a imagem e comunicação, ou ainda serviços menos qualificados como de limpeza ou de segurança.

Também no campo dos serviços aos particulares se poderá verificar algum dinamismo, sendo interessante de observar a evolução da procura de serviços relacionados com actividades desportivas e culturais, serviços ligados à guarda de crianças e de pessoas idosas (dadas as tendências futuras de envelhecimento populacional), ou ainda às tarefas ambientais e de conservação de espaços verdes. Também a saúde, a hotelaria, a restauração, o turismo e o comércio a retalho poderão dinamizar o mercado de trabalho na procura de profissões como as de enfermei-

**Quadro 2** – Perfil de habilitações e de competências requeridas em contextos empresariais de inovação e conhecimento

Dados de perfil	Competências
Formação profissional e habilitações dos profissionais dedicados a funções TIC em contextos de inovação e de conhecimento.	Entendidas como qualidades requeridas transversalmente aos profissionais TIC em contextos de inovação e de conhecimento.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– licenciaturas ou bacharelatos na área da engenharia de informática;</li> <li>– licenciaturas em gestão com alguma formação complementar em tecnologias de informação;</li> <li>– licenciaturas generalistas reconvertidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– fortes capacidades de gestão de projectos;</li> <li>– desenvolvimento de produtos, serviços e conteúdos;</li> <li>– capacidade de autodesenvolvimento.</li> </ul>

ros/as, empregados/as de balcão, quadros empresariais generalistas e profissionais qualificados ligados à saúde e à assistência domiciliárias. De referir que, em geral, as profissões ligadas ao sector primário (incluindo-se aqui a agricultura e as pescas), dadas as tendências para a redução do emprego verificadas nas últimas décadas, bem como algumas das profissões ligadas à indústria serão, naturalmente, aquelas em que se fará sentir um decréscimo em Portugal, isto à semelhança das tendências mundiais no mercado de emprego.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALMEIDA, P. P., *Trabalho, Serviço e Serviços*, Porto, Afrontamento, 2005.  
 DE BANDT, J. e GOURDET, G. (dir.), *Immatériel: nouveaux concepts*, Paris, Économica, 2001.  
 GADREY, J. e ZARIFIAN, P. L. *Émergence d'un Modèle du Service*, Paris, Éditions Liaisons, 2002.  
 GALLOUJ, F., *Innovation in the Service Economy*, Londres, Edward Elgar Publishing, 2002.  
 RUBALCABA, L., *The New Service Economy*, Londres, Edward Elgar Publishing, 2007.



# SER GESTOR DE UMA EMPRESA-EQUIPA

37

por: **CELSO PAIS** — Mestre em Psicologia da Organizações

O gestor da empresa-equipa confronta-se diariamente com duas questões essenciais: «Terei de ser um líder?»; «Para ser líder basta-me gerir e chefiar as pessoas da minha empresa?»

## O que é uma empresa-equipa?

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística, reportados ao ano de 2006, as Pequenas e Médias Empresas geram 74,7% do emprego nacional. Na categoria das PME, e de acordo com a legislação vigente, uma peque-

na empresa é definida como aquela que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios não excede os 10 milhões de euros. Ainda no âmbito das PME pode ser diferenciada a categoria das microempresas, que empregam menos de 10 trabalhadores e realizam anualmente um volume de negócios inferior a 2 milhões de euros.

Reportando-nos mais uma vez ao ano de 2006, o conjunto formado pelas micro e pequenas empresas representa 96,5% do tecido empresarial português, assegurando 35,7% do volume de negócios nacional. Tendo em conta o contacto com micro e pequenas empresas que o autor do presente artigo tem vindo a estabelecer no contexto da formação profissional, é criado o conceito de empresa-equipa, com a seguinte definição: é uma micro ou pequena empresa, a qual apresenta uma confi-

guração de gestão baseada na completa interdependência de tarefas e na clara fixação e interiorização de objectivos, possuindo colaboradores com elevados níveis de flexibilidade que rapidamente resolvem problemas em conjunto e facilmente reorganizam processos, desfrutando, para o efeito, de alguma autonomia.

Não se trata, portanto, de uma empresa caracterizada por uma gestão centralizada, por vezes de cariz paternalista, e onde as tarefas e as pessoas trabalham em cenários com fronteiras delimitadas de forma algo burocrática.

### Quem é o gestor da empresa-equipa?

O gestor da empresa-equipa confronta-se diariamente com duas questões essenciais: «Terei de ser um líder?»; «Para ser líder basta-me gerir e chefiar as pessoas da minha empresa?» Ora, estas questões remetem-nos, desde logo, para a diferenciação entre os conceitos de «gestor» e de «líder».

Mintzberg (1991) considera que os gestores são responsáveis pelo trabalho das pessoas, sendo que as suas acções, a este nível, constituem o papel de líder. Algumas

destas acções envolvem directamente a liderança. Por exemplo, cada gestor deve motivar e encorajar os empregados, tentando reconciliar as suas necessidades individuais com os objectivos da organização. Contudo, há uma certa tendência para representar de modo algo estanque os dois papéis. Boyett e Boyett (1999) atribuem ao gestor características diferentes das do líder. Os autores concebem a figura do gestor como sendo alguém que se focaliza nos sistemas e na estrutura, que apresenta uma percepção de curto prazo e que motiva as pessoas a cumprirem os padrões. O líder é concebido como a pessoa que inova, que compartilha metas, que busca a mudança e que desenvolve visões e estratégias.

Kets de Vries (1997) é mais incisivo nesta diferenciação. Para ele, um gestor sem capacidades de liderança é um mero burocrata. Mas um verdadeiro líder delega poder, transmite energia e motiva os seus subordinados, sem deixar de estruturar, projectar, controlar e recomendar comportamentos.

Também Zaleznik (1991) contribui para aclarar estas diferenças. Diz que os gestores adoptam atitudes impessoais face às metas organizacionais, acrescentando que estes concebem o trabalho como um processo que envolve a combinação de pessoas e de ideias, interagindo para estabelecer estratégias e tomar decisões. Por sua vez, os líderes trabalham a partir de posições de alto risco e são temperamentalmente predispostos a procurar esse risco, em especial quando as oportunidades e as recompensas se afiguram elevadas.

Hersey e Blanchard (1986) entendem que a gestão é um tipo especial de liderança em que prevalece a consecução de objectivos organizacionais, enquanto a liderança, propriamente dita, é praticada quando alguém tenta influenciar o comportamento de outra pessoa.

Por sua vez, Kotter (2001) estabelece a seguinte distinção: a gestão lida com a complexidade. Sem uma boa gestão, as empresas mais complexas tendem para uma situação caótica que ameaça a sua existência. Uma gestão correcta conduz à ordem e à consistência. A liderança, em contraste, lida com a mudança. Cada vez mais mudanças se tornam necessárias à sobrevivência da empresa. Mais mudança exige mais liderança.

A empresa-equipa exige, por consequência, a figura de um director que consiga levar (transportar) uma equipa a enfrentar com sucesso as mudanças do quotidiano, quer provenham das alterações políticas quer estejam radicadas em descobertas científicas ou sejam oriundas das transformações verificadas nos mercados.

O velho paradigma baseado na tríade controlo – ordem – prescrição terá de ser substituído por uma nova abordagem, na qual o líder reconhece – cria – dá poder





(Evered & Selman, 1989). Evered e Selman preconizavam, no final da década de 80 do séc. xx, uma nova visão da arte de gerir, fundamentando-a no *coaching*. Criavam, assim, uma ideia de gestão futura há cerca de 20 anos. E em Portugal, hoje? Será que o velho modelo de gestão está em condições de ser abandonado e trocado por uma filosofia de empoderamento das pessoas no trabalho? Será que as mudanças verificadas nas micro e pequenas empresas, ao nível tecnológico, têm sido acompanhadas das transformações ao nível da gestão de pessoas? Será que as pessoas são percebidas como detendo um potencial, ou são vistas como meros executores de tarefas repetitórias? É convicção do autor do presente artigo que o papel do gestor da empresa-equipa passará, cada vez mais, pela integração dos três tipos de planeamento empresarial, a saber: planeamento estratégico, planeamento tático e planeamento operacional.

Tendo em conta que o gestor deste tipo de empresas coordena um grupo poli-estatutário – cujas diferenças assentam, desde logo, na formação académica dos intervenientes –, a sua acção pode beneficiar daquela heterogeneidade, levando os membros do grupo de trabalho a participarem nas várias etapas dos planeamentos acima referidos. Quais as vantagens desta atitude? Muitas. A mais importante é de pendor motivacional, ou seja: se cada pessoa sentir que cedeu uma parte de si à tomada de decisão colectiva, todos os problemas da empresa passam também a pertencer-lhe, nascendo assim um impulso de resolução criativa desses mesmos problemas. Por outro lado, a participação conjunta nas problemáticas quotidianas gera uma atitude de desenvolvimento pessoal e profissional, levando os indivíduos a desejarem saber mais para contribuírem mais.

## A actualização de competências

As constantes transformações e evoluções no âmbito do conhecimento científico – não esquecendo, como já referimos, as mudanças nos hábitos de consumo – constituem as bases para a formação contínua.

A necessidade de formação contínua leva o gestor da empresa-equipa a preocupar-se com duas tarefas essenciais. A primeira tem a ver com o desenvolvimento do grupo de trabalho; a segunda faz intervir o papel de *coach* na evolução das competências de alguns colaboradores ou na melhoria do desempenho de outros.

No que respeita ao desenvolvimento grupal, os grupos de trabalho, desde que se formam, passam por várias fases que incluem situações de conflito, estabelecimento de normas e consolidação do desempenho baseado na acção construtiva (Tuckman, 2001). O gestor tem de evidenciar, por isso, um conjunto de atitudes favoráveis à maturação do seu grupo laboral, nomeadamente na gestão da comunicação e da tomada de decisão colectiva. Ao fazê-lo contribuirá para a transformação de um grupo pouco estruturado numa equipa altamente desenvolvida. Avolio, Jung, Murry e Sivasubramaniam (1996) consideram que esse estágio de equipa altamente desenvolvida é atingido quando os elementos de um grupo atingem valores muito elevados em quatro componentes, a saber: percepção de um objectivo comum, compromisso entre os elementos, níveis de confiança vigentes entre os membros do grupo e níveis de esforço investidos nas tarefas.

A empresa-equipa só poderá ter êxito se dispuser de colaboradores predispostos a integrarem um verdadeiro «trabalho de equipa». Para esse efeito, o dirigente máximo terá de abandonar os estilos de liderança que fazem parte do velho paradigma e conduzir a equipa a um estágio próximo da autonomia. Segundo Hut e Molleman (1998), o caminho para autonomia percorre-se com iní-





cio num estádio caracterizado pela multifuncionalidade, assente na formação cruzada. A este estádio segue-se, na aceção dos autores, um outro que incide no enriquecimento das funções, aumentando o nível de responsabilidade dos membros da equipa. O desenvolvimento da comunicação em grupo, levando-o a atingir processos de decisão rápidos e eficazes, constitui a fase prévia à libertação do grupo da figura do supervisor / director. Ou seja, o futuro – esse futuro que já é presente – é feito de conhecimento e o líder é o catalisador das reacções de saber no seio do grupo de trabalho. Contudo, deverá estar ciente de que saber é poder, e dar a oportunidade ao grupo de participar na conceptualização de estratégias tácticas e operações. Esta atitude – que certamente já é apanágio de muitos gestores de micro e pequenas empresas – será fundamentada num estilo de liderança que transforma o director num *coach*. Ao *coach* pede-se que ajude os colaboradores a alcançarem os seus objectivos profissionais, criando um ambiente no qual os elementos da equipa apresentam livremente as suas ideias e os seus sentimentos (Grant & Cavanagh, 2007). Por outro lado, o *coach* colocará a tónica na análise dos problemas, levando os empregados a desenvolverem as melhores soluções e os respectivos planos de acção. É o novo paradigma de gestão no seu esplendor (reconhecer – criar – empode-

rar). De acordo com Graham, Wedman e Garvin-Kester (1994), todos os que exercem a função de *coaching* manifestam um conjunto de comportamentos que conduzem à expressão total do potencial humano dos colaboradores. Entre esses comportamentos destacam-se a comunicação de expectativas de desempenho muito claras, o fornecimento regular de *feedback* sobre o desempenho da equipa, observação atenta do desempenho individual e colectivo, desenvolvimento de planos de melhoria pessoal do colaborador e edificação de uma relação calorosa com o pessoal.

### A gestão das relações interpessoais da equipa

Ao integrarmos neste subtítulo a palavra equipa – e assumindo que a equipa já detém altos níveis de compromisso e confiança mútua entre os seus elementos – facilmente concluiremos que o gestor enfrentará com sucesso a dinâmica das relações interpessoais. A questão, porém, coloca-se no trabalho que esse gestor terá de desenvolver junto do grupo no sentido de alcançar o tão desejado nível elevado de relacionamento, levando-o a transformar-se em equipa altamente desenvolvida na aceção de Avolio *et al.* (1996) acima citados.

Goleman (2000) aconselha os gestores a utilizarem frequentemente o estilo relacional, afirmando que o mesmo tem efeitos altamente positivos na resolução de con-





flitos no grupo de trabalho e na motivação das pessoas durante períodos de *stress*. A empatia e as capacidades de comunicação do líder tornam-se competências de Inteligência Emocional cruciais para o sucesso das relações na equipa. Por outro lado, quando o trabalho é bem desempenhado os líderes devem reforçar positivamente os seus colaboradores, mantendo-os focados nos objectivos da equipa e nutrindo a aliança entre a auto-estima e os resultados grupais.

O *feedback* solicitado aos colaboradores e a manifestação de um clima de assertividade tornam a comunicação isenta de um cariz ambíguo, que amiúde prejudica o desempenho dos grupos. A empresa-equipa comunica sem erros, porque os seus colaboradores estarão lá de corpo e alma. Ou seja: concentram-se na tarefa e evitam disfunções na troca de mensagens porque o seu líder age como um modelo das boas práticas na arte de evitar ruídos na comunicação.

Outra faceta do relacionamento interpessoal na equipa de trabalho será pautada pela abordagem e análise conjunta de problemas colocados à empresa. O problema da semana será debatido por todos e tem em conta a informação estatística que subjaz à sua análise. Se o líder actua com os olhos na equipa, saberá suscitar a criatividade grupal no sentido de se obterem soluções não rotineiras que façam da sua empresa uma entidade peculiar e que vai buscar as mais-valias ao grupo, o qual é consti-

tuído por colaboradores interessados em ir mais além e a quem foi dada a possibilidade de se auto-realizarem.

O gestor necessita, assim, de desenvolver competências de condução de reuniões recorrendo a um estilo democrático<sup>1</sup> (Goleman, 2000). Terá em conta que as empresas mundiais mais geradoras de riqueza apelam à intervenção de todos os seus colaboradores na tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais. Por exemplo, em 1994 a Ford reuniu todos os 2200 funcionários da fábrica de montagem em Dearborn – Michigan – envolvendo-os na procura de decisões relacionadas com a mudança organizacional.

### Gerir os conflitos

Pelo que ficou dito no ponto anterior, as equipas atingem elevados níveis de comunicação se o líder funcionar como modelo e incentivar a eficácia na troca das mensagens. As equipas atingiriam, por consequência, um estágio avançado de desenvolvimento, satisfazendo as necessidades dos clientes e, simultaneamente, garantiriam o bem-estar psicológico dos seus elementos. Mas uma equipa de trabalho não é, de forma alguma, um mosteiro budista. Porquê? Porque as convulsões do ambiente externo injectam diariamente novos pontos de tensão, os quais radicam nos avanços do conhecimento e nas alterações das expectativas dos colaboradores. E isto leva-nos à seguinte questão: será prejudicial a ocorrência de conflitos no seio do grupo de trabalho?

Lembremo-nos que o grupo que trabalha na empresa-equipa é de índole poli-estatutária. À partida, o gestor vai enfrentar um cenário invadido por forças opostas as quais, por vezes, desembocam em choques entre pessoas



ou entre temperamentos. Terá aí de intervir como um mediador. Moore (cit. in Serrano, 1996) considera que a função de mediador faz apelo aos seguintes papéis:

- **Comunicador.** Uma adequada comunicação é a base da negociação.
- **Legitimador.** Tem a tarefa de estabelecer compromissos entre as partes.
- **Facilitador.** Propõe procedimentos, sugere a ordem de abordagem dos temas, estrutura a agenda.
- **«Educador» dos negociadores.** Principalmente dos que têm pouca experiência para encarar uma negociação.
- **Gerador de informação.**
- **Explorador de problemas.**
- **Elaborador de acordos.**
- **«Cabeça de turco».** Quando há que tomar decisões que se afiguram muito difíceis de assumir pelas partes em litígio<sup>2</sup>.



É notória, mais uma vez, a necessidade de o gestor manifestar competências de comunicação, pois a maior parte dos conflitos são como um icebergue: o seu volume submerso emana das distorções da comunicação entre as partes.

Folberg & Taylor (cits. in Cunha, 2001) apontam sete fases no processo de mediação que podem ser permeáveis entre si:

**Fase 1** – Criação de uma estrutura inicial e obtenção da confiança e cooperação das partes.

**Fase 2** – Descoberta dos factos importantes e delimitação dos verdadeiros problemas.

**Fase 3** – Criação de opções e alternativas de resolução com base na colaboração das partes.

**Fase 4** – Negociação e tomada de decisões.

**Fase 5** – Elaboração de um plano, ou seja, um documento que assinale as intenções dos oponentes.

**Fase 6** – Revisão e processo legal se os conflitos se relacionam com a sociedade em geral.

**Fase 7** – Concretização daquilo que foi acordado.

Mas nem todos os conflitos são – e ainda bem – de natureza pessoal. Nas empresas modernas, os conflitos resultam do choque dialéctico de ideias e propostas. Ora, este tipo de conflito é criador de mais-valias intelectuais que, por sua vez, vão gerar soluções no âmbito das actividades de *brainstorming*. Esta técnica, já com meio século de existência, continua a auxiliar os caminhos do futuro já que possibilita aos grupos encontrarem soluções que se afastam do *déjà vu*, levando-os a virarem os problemas de pernas para o ar e a mergulharem no culto da diferença. Ou seja, os membros do grupo são conduzidos a uma atitude de «improvisação» de novas soluções, isto é, a reunirem o improvisto de cariz emocional com a invenção que, em si mesma, é de natureza racional. Então, pedir-se-á ao gestor que conduza a equipa simultaneamente na direcção das emoções e da razão, o que, mais uma vez, lhe exigirá o desenvolvimento das suas capacidades de Inteligência Emocional.

## Reflexão final

O leitor terá certamente reparado que referimos neste artigo as posições de alguns autores que desenvolveram as suas ideias na segunda metade do séc. xx. E perguntará, com toda a legitimidade: «Mas são essas ideias do passado que nos vão ajudar a construir a empresa-equipa?» A resposta é simples. Grande parte dessas ideias ainda não fora aplicada em Portugal e não há futuro possível sem a promoção do desenvolvimento e a participação dos colaboradores na vida das empresas. As posições teórico-práticas desses investigadores do Comportamento Organizacional continuam a ser o fermento da eficácia de uma equipa de trabalho. A eficácia, quer seja abordada na sua dimensão económica (resultados operacionais da equipa) quer na dimensão social (o grau de satisfação que o grupo propicia aos seus elementos), assenta nos seguintes pressupostos:

- Objectivos percebidos por todos.
- Expressão livre e directa.
- Uso pleno das capacidades e dos conhecimentos.
- Sucesso na gestão dos conflitos.
- Flexibilidade.
- Confiança mútua.
- Responsabilidade colectiva pelos resultados.



O gestor da empresa-equipa apresenta-se, assim, como um facilitador da eficácia económica e do bem-estar humano (garantido pelo envolvimento emocional dos colaboradores), projectando, directa e indirectamente, riqueza na comunidade envolvente. Numa Europa Comunitária, assente em valores humanos e detentora de uma lógica de progresso social, o velho modelo de gestão, baseado na dualidade entre os que pensam/mandam e os que fazem/cumprem, está esgotado. As empresas-equipa estão aí e derrubam constantemente os pressupostos da gestão tradicional. Os seus gestores são, cada vez mais, responsáveis pela mudança de paradigma.

#### Notas

<sup>1</sup>Num trabalho de investigação realizado pelo autor deste artigo concluiu-se que o estilo democrático era notoriamente aquele que os subordinados preferiam ver exercido pelo seu líder directo, tendo em conta a mais eficaz realização dos objectivos cometidos a um grupo laboral (Pais, 2003).

<sup>2</sup>No artigo intitulado «Contributos para um modelo geométrico dos conflitos na empresa» (Pais, 2005), o autor propôs a metáfora dos vectores para simbolizar as forças que podem consubstanciar objectivos diferentes nos conflitos entre colaboradores. Por exemplo, no que concerne aos objectivos em choque frontal – representados por dois vectores com a mesma direcção mas com sentidos opostos – o líder deveria ajudar os contendores a retem-

perarem a energia dispendida com a competição, possibilitando assim a re-estruturação cognitiva que coloca as partes em condições de negociarem os seus argumentos.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B. J., Jung, D. I., Murry, W., & Sivasubramaniam, N. (1996). «Building highly developed teams: focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance». In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, Vol. 3, Team Leadership (pp. 173-209). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Boyett, J., & Boyett, J. (1999). *O Guia dos Gurus*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cunha, P., & Lopes, C. (2001b). «Em Torno do Conceito de Mediação: Algumas Ideias de Base». *Antropológicas*, 5, 151-160.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). «Coaching and the art of management». *Organizational Dynamics*, 18 (2), 16-32.
- Goleman, D. (2000). «Leadership that get results». *Harvard Business Review*, 78 (2), 78-90.
- Graham, S., Wedman, J. F., & Garvin-Kester, B. (1994). «Manager coaching skills: What makes a good coach?». *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), 81-94.
- Grant, A. M., & Cavanagh, M.J. (2007). «The goal-focused coaching skills questionnaire: Preliminary findings». *Social Behavior and Personality*, 35 (6), 751-760.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1986). *Psicologia para Administradores. A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*. S. Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- Hut, J., & Molleman, E. (1998). «Empowerment and team development». *Team Performance Management*, 4(2), 53-66.
- Kotter, J.P. (2001). «What leaders really do». *Harvard Business Review*, 79, (11), 85-96.
- Mintzberg, H. (1991). «The manager's job: folklore and fact». In *Managing with people in mind* (pp. 3-16). A Harvard Business Review Paperback. Boston.
- Osborn, A. (1953). *Applied imagination*. New York: Scribner's.
- Pais, C. (2003). *As Representações da Liderança Eficaz no Contexto Empresarial do Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Pais, C. (2005). «Contributos para um modelo geométrico dos conflitos na empresa». *Recursos Humanos Magazine* (2005), nº 36, 20- 23.
- Serrano, G. (1996). «Que dice la investigación científica sobre mediación?». *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 12, nº 2 y 3, 127-147.
- Tuckman, B. W. (2001). «Developmental sequence in small groups». *Group Facilitation*, 3, Spring, 66-81.
- Zaleznik, A. (1991). «Managers and leaders: are they different?». In *Managers as leaders* (pp. 13-23). A Harvard Business Review Paperback. Boston.



# A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO

por: TERESA ESCOVAL — Consultora e responsável da I.D.O.

Um dos maiores problemas com que as organizações se defrontam actualmente é a gestão e retenção do conhecimento. Quem gere as pessoas, na maioria das vezes esquece-se de organizar o conhecimento trazido por elas. Não basta trazer *know-how*, *expertise*, mas é necessário saber mantê-lo na empresa. No caso da sua saída, deve existir uma metodologia que faça com que o conhecimento trazido por este profissional fique na empresa, facilitando o trabalho da pessoa que o venha substituir

Considero que é imperativo que se comece a fazer a gestão de perda do conhecimento e a elaborar uma «espécie de mapa do conhecimento» que permita facilmente aceder a quem sabe o quê e onde está a informação ou como procurá-la para resolver uma determinada questão.

O conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa, e que está na cabeça das pessoas e nos processos dos diferentes departamentos, pertence à organização. Por outro lado, todos os colaboradores que contribuem para

esse sistema podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização. Torna-se, pois, muito importante a contribuição da área de Recursos Humanos no Desenvolvimento Humano, através de planos de retenção de talentos, da manutenção de um ambiente de trabalho saudável, onde haja respeito e equidade, apoio à diversidade, à melhoria da capacitação, à justiça nas decisões e na forma de remunerar. Urge que as áreas de Recursos Humanos se preocupem, cada vez mais, com o alinhamento estratégico da gestão de conhecimento, pois não há desenvolvimento sem desenvolvimento de visão, sem abertura para permitir inovação e novas práticas, potencializando os objectivos de médio e longo prazos da organização e permitindo mensurar os resultados na melhor relação custo-benefício e no impacto nas estratégias futuras mais relevantes para o negócio.

Como agente potencializador do crescimento pessoal e profissional das pessoas, o responsável de Recursos Humanos (RRH) deve desenvolver mecanismos que propiciem não apenas a geração de conhecimentos mas também a partilha destes, sistematizada, entre todos os que trabalham na organização. Este deve saber gerir e reter o conhecimento, pois tal implica desenvolver as competências!

Assim sendo, o conceito de competência abrange o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente, permite atingir com sucesso os resultados que dela são esperados na organização. Logo, a competência individual é medida pelo uso correcto e voluntário dos conhecimentos e capacidades que cada indivíduo adopta no desempenho das suas actividades e tarefas diárias.

Mas quais são as competências que fazem a diferença e que fazem com que a organização queira reter o conhecimento? As mais apreciadas actualmente no mercado são a capacidade empreendedora, saber trabalhar sob pressão, ser comunicativo, criativo e inovador, além de saber negociar,



ter capacidade para planear, organizar e liderar. Ser assertivo na hora de tomar decisões, tendo flexibilidade e agilidade em situações inesperadas.

São, pois, as pessoas que fazem a diferença nos momentos cruciais de mudança. Neste sentido, é cada vez mais claro que o sucesso de planos e estratégias depende de pessoas comprometidas com a missão e os objectivos das organizações, assim como do desenvolvimento de uma série de competências para que as pessoas estejam à altura de assumir desafios.

A competência, sendo hoje encarada como a personagem principal da acção de gestão de pessoas e organizações, pode ser considerada em conjunto e apelidada de «modelos de competência», consignando um enunciado de perfil profissional, ou pode apenas traduzir a definição das competências essenciais da organização objectivando as necessidades básicas do negócio para garantir os seus resultados no mercado. Por isso, o conceito de competência pode ter vários enfoques. Para alguns o conceito significa o conjunto de qualificações de um profissional. Para outros a competência necessita de estar relacionada a resultados. Mas, no conjunto, a competência vem reunir abordagens que buscam, objectivamente, o melhor aproveitamento dos recursos em direcção aos resultados.



É interessante notar que até se pode dizer que o conceito de competência e de modelos de competência substituiu a descrição pormenorizada de cargos e funções objectivando definir habilidades críticas e essenciais à melhor *performance* do negócio. Mas o conjunto de competência é do profissional e não do posto que ocupa, o que significa que deveremos pensar em remunerar o profissional e o conjunto de competências que ele apresenta e não o

posto que ocupa. Portanto, o processo de gestão de competências é um processo estreitamente relacionado com a gestão estratégica da empresa. Então, a gestão de competências é um instrumento de gestão eficaz das pessoas na empresa que se pretende competitiva?

Sim, é! Embora muitas empresas ainda adiram a este modelo por estar na moda, é definitivamente um modelo eficaz. Numa sociedade cada vez mais global, num ambiente económico de crescente competitividade, faz sentido as empresas terem descrições exaustivas de funções, detalhando tarefas pormenorizadas para cada colaborador. Porquê? Porque é cada vez mais necessária a

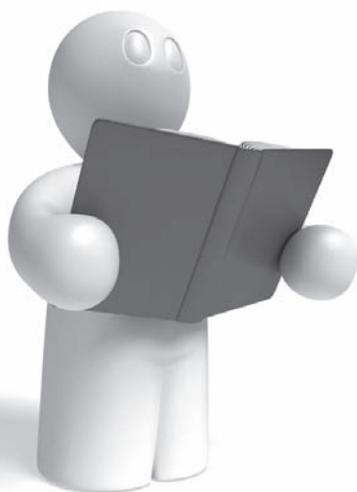


polivalência e o trabalho em equipa. As tarefas mudam e as competências assumem crescente relevância.

Alguns autores defendem a importância das competências técnicas, outros realçam as características pessoais. Depende muito dos objectivos estratégicos das organizações, do que é valorizado internamente. As organizações não são todas iguais e, embora possam passar por situações semelhantes, vivem realidades diferentes e seguem estratégias distintas. Porém, as organizações que optem ou pretendam aderir à implementação da gestão de competências devem estar minimamente preparadas para o fazer. É um processo que envolve todas as camadas da organização mas exige sobretudo o empenho e o envolvimento directo do topo, sob pena de nunca vir a ser verdadeiramente implementado.

Adicionalmente, as organizações deverão estar conscientes de que, se bem aplicado, este instrumento poderá ajudar a aumentar a competitividade através do aumento de responsabilização e de autonomia dos seus colaboradores. Mas não deve ser fechado em si mesmo ou encarado como a panaceia para todos os males da organização. Nem afasta tudo o que até ao presente foi considerado válido, designadamente no que respeita a alguns critérios relacionados com a avaliação de desempenho (como é o caso da assiduidade e da produtividade, por exemplo).

E, para concluir, gostaria de vos deixar a seguinte citação de Cícero: «Quanto mais vastos forem os vossos conhecimentos, mais fáceis e mais perfeitas serão as vossas obras.»



# PME E ECONOMIC INTELLIGENCE: planear o futuro, dominar a complexidade

por: GLÓRIA REBELO — Doutorada pelo ISEG/UTL e Mestre em Ciências Jurídicas pela FDUL, membro do Conselho Científico do Dinâmia /ISCTE

No actual mundo global, avaliar oportunidades de negócio e avaliar riscos assume uma importância significativa para a actividade da generalidade das empresas. Mas esta dupla avaliação torna-se especialmente decisiva para as Pequenas e Médias Empresas (PME), que se confrontam com problemas maiores na afirmação da sua vocação exportadora e passam por grandes dificuldades quando procuram vender os seus produtos no exterior.

De facto – e como o confirmam diversos estudos<sup>1</sup> –, a elevada instabilidade exportadora das PME é, senão a principal, uma das principais razões para o insucesso destas empresas. Sem estratégia, ou seguindo uma estratégia deficiente, incapazes de planear o seu futuro e o «saber vender» no complexo mercado global, muitos destes empresários, resignados, tendem a adoptar uma posição acomodada ao mercado local sem desenvolverem a ambição de fazer crescer a sua empresa pelo Mundo. Daí que exista a percepção de que – num ambiente económico particularmente exigente – é necessário operar uma mudança de concepção empresarial junto das PME. Desde logo, porque se entende que é preciso perceber que são as PME estratégicas e inovadoras aquelas que, tendencialmente, mais contribuem para a dinâmica – em termos de rentabilidade e actividade – do investimento e do emprego. Depois, porque se torna necessário desenvolver a *Economic Intelligence*. De origem anglo-saxónica, este conceito encontra-se ainda comumente associado à actividade das empresas internacionais de grande dimensão. Contudo, ao designar a obtenção (ou a protecção) de informação estratégica útil para todos os decisores económicos, a *Economic Intelligence* é igualmente importante para as PME.

Fundamentais para a criação de emprego e para o aumento do volume das exportações, estas empresas devem também – à semelhança do que já acontece com as de maior dimensão – dotar-se de todas as estruturas capazes de responder ao desafio da globalização da economia e às evoluções das práticas financeiras e comerciais. Além do mais, e uma vez que a procura de informação permite às empresas obter vantagens face aos seus concorrentes, as PME só serão competitivas se estiverem informadas. Assim, é preciso dotá-las de recursos humanos qualifica-



dos, passo importante na criação de dispositivos de *Economic Intelligence*. Por exemplo, o propósito de recrutar estudantes universitários que desejem desenvolver as suas competências junto das PME (*vide* técnicos de *webmaster* para desenvolver actividades de e-commerce) ou mesmo doutorados que garantam *expertise* de «concepção e de acção» destinados aos decisores empresariais, que lhes permitam melhorar o desempenho em contexto de competição mundial é hoje, e cada vez mais, imprescindível ao sucesso das PME.

As grandes empresas dominam a noção de *Economic Intelligence* e, cientes da dimensão estratégica da informação e da necessidade de se dotarem de instrumentos eficientes de protecção e/ou de obtenção de informação, já exploram o conceito há alguns anos. Ao contrário, a generalidade das PME até hoje afastadas do conceito devem começar a compreender que, para a sua sobrevivência, devem ter informação eficaz sobre o ambiente circundante. E se, por razões financeiras, a hipótese de contratar um especialista em *Economic Intelligence* a tempo inteiro está fora das suas possibilidades, é preciso não negligenciar a ideia de, tirando partido da formação contínua, convidar colaboradores internos (quadros ou dirigentes de empresa) a retornarem às universidades para complementarem os seus conhecimentos nesta área<sup>2</sup>.



Sendo as PME uma componente fundamental da economia portuguesa – e uma fonte essencial de crescimento, emprego, empreendedorismo, inovação e coesão económica e social –, a par de uma maior disponibilização de fundos para o seu financiamento e da afirmação de sistema de incentivos fiscais que facilite o investimento e o reforço de capitais próprios destas empresas, urge sensibilizar para uma mudança de concepção empresarial<sup>3</sup> que passe pela aproximação das empresas às universidades, fundamental – à semelhança do que acontece noutros países – para a competitividade do nosso país. Ou seja, as PME devem ser mais *performantes* em investigação no que concerne a práticas financeiras e comerciais, preocupando-se em «produzir» conhecimento que sirva fins económicos e estratégicos de uma organização (*Economic Intelligence*). Para se protegerem, as PME devem definir, considerando a evolução das práticas financeiras e comerciais, regras de segurança a adoptar face à concorrência como, por exemplo, não trabalhar em documentos da empresa em local público; não falar de trabalho com um colega em locais públicos ou em viagens (avião ou comboio); defender-se face a intrusões informáticas, ou instalando código de segurança ou sistemas de encriptagem nos computadores; ou ainda patentear as inovações.

Esta é a melhor forma de responder à incerteza e pressão dos mercados pelo que, mesmo conhecedores dos seus custos, os dirigentes das PME parecem estar cada vez mais sensibilizados para a necessidade de recorrer à *Economic Intelligence*.

Esta é a melhor forma de responder à incerteza e pressão dos mercados pelo que, mesmo conhecedores dos seus custos, os dirigentes das PME parecem estar cada vez mais sensibilizados para a necessidade de recorrer à *Economic Intelligence*.

De facto, se apostar neste instrumento-chave de gestão pode ser dispendioso, importa encará-lo como um investimento que evita muitas despesas, sendo que neste domínio o retorno é imediato, até porque a ignorância tem «maiores custos».

#### NOTAS

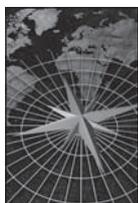
<sup>1</sup> Cf. o estudo *2007 Global growth markets guide*, divulgado em 2007 pela Grant Thornton. Também dados divulgados, em Janeiro de 2007, pelas Câmaras de Comércio espanholas, davam conta de que das cerca de três milhões de empresas que existiam em 2005 em Espanha, apenas 1% mantinham a sua actividade durante quatro anos consecutivos.

<sup>2</sup> Por exemplo, nos EUA a missão de *Economic Intelligence* incumbe, em geral, ao director de *Business Development*, que normalmente é o depositário da memória e da cultura da empresa.

<sup>3</sup> Aliás, esta necessidade de desenvolver nas PME uma componente profissional ligada à investigação é já muito sentida pelas empresas e está bem perceptível no *The 2005 EU Survey on R&D Investment Business Trends in 10 Sectors*, um inquérito divulgado pela Comissão Europeia em Agosto de 2006. Este inquérito revela que as empresas europeias prevêem aumentar em 5% por ano, até 2009, o seu investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D), investindo prioritariamente no seu país de origem. Este inquérito revela ainda que a intenção de reforço do investimento em I&D – proveniente de recursos das empresas, de incentivos fiscais ou de subsídios estatais – nos próximos anos resulta essencialmente de três factores: mudança na procura de novos produtos e serviços; responder a mutações tecnológicas e a variações no volume de negócios das empresas. A Alemanha, o Reino Unido, a França e os EUA são os países que mais revelam intenção de investir em I&D, seguidos da China e da Índia. Em relação às principais razões para a escolha da localização do investimento em I&D, as empresas referem o fácil acesso ao mercado, a disponibilidade de investigadores, a estabilidade política e macroeconómica e as possibilidades de cooperação em I&D [cf. Comissão Europeia, 2006].

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- European Commission, *The 2005 EU Survey on R&D Investment Business Trends in 10 Sectors*, The Joint Research Centre and Research Directorates-General of the European Commission, 2006.
- Grant Thornton, *Global growth markets guide*, Grant Thornton International, 2007.
- MOYNIHAN, M., *The Economist Intelligence Unit Global Manager: Recruiting, Developing, and Keeping World Class Executives* (Economist Intelligence Unit), McGraw-Hill, 1993.
- REBELO, G., *Emprego e Contratação Laboral em Portugal – Uma Análise Sócio-Económica e Jurídica*, RHEditora, 2003.
- TENA Millán, J. e COMAI, A., *Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica*, Piramide Ediciones, 2005.



**BÚSSOLA GEOECONÓMICA:**

**«ALLEZ FRANCE!»: o parceiro estratégico inesperado**

Tornou-se um lugar comum afirmar que economia portuguesa precisa, como de pão para a boca, de explorar novos mercados para exportação e investimento. Neste sentido, Portugal tem procurado definir, um pouco às apalpadelas, as suas grandes prioridades internacionais em termos de diplomacia económica, com grande destaque para Espanha e Angola. Ora, contra todas as previsões mais ortodoxas, uma série de indícios impelem-nos a acreditar que poderá ser a França o novo grande parceiro de referência de Portugal no quadro geoeconómico europeu durante os próximos 15 anos.

Num momento em que tantos empresários e trabalhadores qualificados vêm em Angola um novo Eldorado, e em que Espanha é apregoada à laia de continuação natural do território económico português, eis que, no meio do nada e como quem não quer a coisa, o Banco de Portugal anuncia a França como o primeiro investidor em Portugal (à frente da Espanha) e que

um estudo da KMPG aponta a França como o país mais competitivo da Europa Ocidental em termos de atracção do investimento estrangeiro (inclusivamente à frente de Espanha e dos outros países europeus e africanos do Mediterrâneo Ocidental).

É motivo para perguntar: será que isto é um acaso passageiro, ou alguma coisa escapou de facto à nossa agenda político-mediática? Em todo o caso, dois aspectos merecem, a nosso ver, passar a ser tomados em conta.

Em primeiro lugar, importa reconhecer a crescente relevância do espaço económico franco-português. Para este



contribuem as mais de 40 mil empresas dirigidas por luso-descendentes, que de há cinco anos para cá têm vindo a tecer uma aliança associativa com as filiais e sucursais de grandes grupos com a casa-mãe em Portugal, ao mesmo tempo que são cada vez mais solicitadas para parcerias e contactos comerciais da parte de PME de Portugal, que vêm nestes compatriotas «emigrantes» um apoio inestimável para o desenvolvimento da sua actividade naquele mercado estrangeiro. A presença de José Sócrates no 2.º Fórum dos Empresários e Gestores Portugueses e Luso-Descendentes de França, em Setembro do presente ano, inscreve-se nesta tendência.

Em segundo lugar, observa-se uma inédita convergência de interesses entre os espaços lusófono e francófono, nomeadamente no Mediterrâneo e na África Ocidental. Por um lado, é inegável a crescente importância do Magrebe com a criação, em Julho passado, da União para o Mediterrâneo, em pleno começo da Presidência francesa da UE (que sucedeu a portuguesa!), organização com sede a definir em Novembro de 2008. Com efeito, as cimeiras e visitas de Estado cada vez mais frequentes e regulares do primeiro-ministro a cada um destes países demonstra que está consciente do peso destes na economia internacional portuguesa

Por outro lado, existem países da África Ocidental e Central sequiosos de reconhecimento internacional dos seus respectivos regimes (como, por exemplo, a Guiné Equatorial) que tendem a ver em Portugal e na lusofonia que lhes é adjacente – Guiné-Bissau, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Angola, e do outro lado do Atlântico, o Brasil – um espaço sem o cunho «neocolonial» atribuído à anglofonia e à francofonia. Estes países francófonos passarão inevitavelmente pelos corredores diplomáticos portugueses em Paris e consultarão as suas redes informais de *intelligence* em Paris para entrar em contacto com potenciais investidores portugueses.

Neste quadro, tudo indicia que os empresários que primeiro souberem aproveitar esta nova «plataforma» francesa estarão na linha da frente das melhores oportunidades de negócios emergentes na Europa, no Mediterrâneo Ocidental e no Atlântico Sul. Isto quando a língua francesa em Portugal perde terreno todos os anos entre os quadros mais jovens, nomeadamente para o inglês e o espanhol, pelo que o seu domínio constitui uma vantagem suplementar.

Pedro Mendes Santos — Investigador universitário em Inteligência Competitiva

#### Para saber mais:

KPMG S.A., «Choix concurrentiels 2008: Comparaison des coûts d'implémentation des entreprises à l'échelon international», in <http://www.kpmg.fr/FR/publication/?id=75368403534830925549203643020825>, 01-08-2008.

«França já é o país que mais investe em Portugal», in *Diário Económico*, 24-07-2008.

«Portugal e Argélia no “ponto de maturidade”, afirma José Sócrates», in *Diário de Notícias*, 09-06-2008.

«La Guinée équatoriale veut adhérer à la communauté lusophone», in Agence France Presse, 25-07-2008.

«José Sócrates confirma a sua presença no Fórum dos Empresários e Gestores Portugueses e Luso-Descendentes de França», in [http://www.ccifp.fr/pt/noticias\\_e\\_agenda/comunicados\\_da\\_ccifp](http://www.ccifp.fr/pt/noticias_e_agenda/comunicados_da_ccifp), 10-07-2008.



## KNOWLEDGE TRACKER:

### Três vias para acelerar a inovação na economia portuguesa

#### 1.ª Via – Mais inovação colaborativa

Quase dois terços das inovações premiadas nos EUA envolvem colaboração entre diversas organizações. O recente relatório do Information Technology and Innovation Forum (ITIF) revela que esta tendência emerge de um papel cada vez maior do sector público – agências governamentais, laboratórios federais e centros de investigação universitários – no processo de inovação no sector privado. Em contraste, nos anos 70 a maioria das inovações provinham de uma única organização criadora.

Ou seja, o crescimento do valor vem da interação de *know-how* entre o sector público no privado e não o contrário. Para os fundamentalistas liberais e os estatizantes, eis uma evidência clara de que o caminho virtuoso das políticas públicas de inovação não se baseia numa pri-



vatização *versus* estatização total do processo inovador, mas de sim de uma arquitectura colaborativa equitativa e equilibrada.

No limite, o sector público é bom na produção fundamental de conhecimento e o privado na sua comercialização. Fazer a ponte entre a I&D e a sua transformação comercial é o desafio. A criação de incentivos próprios para dinamizar os testes de novos produtos comerciais nas universidades e nos centros de I&D será um bom instrumento para acelerar a cultura colaborativa nos processos de inovação entre o sector privado e o público.

Para saber mais visite [http://www.itif.org/files/Where\\_do\\_innovations\\_come\\_from.pdf](http://www.itif.org/files/Where_do_innovations_come_from.pdf)

### 2.ª Via – Redes de transferência de conhecimento através da emigração lusófona qualificada

Um recente *paper* da McGill University comprova que a imigração contribuiu para um crescimento da inovação na ordem dos 24% entre 1950 e 2000 nos EUA. Uma parte destes imigrantes é de origem portuguesa.

No caso português, com muitos dos nossos investigadores emigrados e com restrições orçamentais, porque não actuar de forma inversa: criar redes de transferência de conhecimento e tecnologia, servindo esses cientistas de «antenas» exteriores do sistema nacional de inovação, já que estão no terreno dos centros de tecnologia de ponta.

Para saber mais consulte <http://www.nber.org/confer/2008/lss08/hunt.pdf>

### 3.ª Via – Portugal como destino de *nearshoring*

É preciso construir ligações de rede mais eficientes na zona entre o final da cadeia de valor do ensino e o início da do mercado de trabalho.

Um dos desafios nesse *buffer zone* está em conseguir que Portugal seja um destino atractivo para o *nearshoring* (para saber mais <http://en.wikipedia.org/wiki/Nearshoring>), ou seja, a deslocalização de actividades de médio-alto valor acrescentado de economias mais desenvolvidas (I&D, desenvolvimento de *software*, *call-centers*, *design*, etc.).

Para que tal aconteça, é preciso:

- 1 – Criar parques de *nearshoring* junto das universidades e dos parques de ciência e tecnologia para facilitar o acesso à massa crítica e gerar laços efectivos de entre as cadeias de valor do sistema de ensino e empresarial.
- 2 – Promover Portugal como destino competitivo de *nearshoring*, ao ponto deste conceito se confundir com o próprio país.
- 3 – «Se não consegues vencê-los, junta-te a eles»: constituir parcerias com a Irlanda e a Índia, oferecendo Portugal como mecanismo de entrada para mercados estratégicos da América do Sul, África e Europa. Para saber mais sobre este aspecto, ler <http://janelanaweb.com/novidades/a-morte-anunciada-das-sedes-sociais/>

Ruben Eiras, investigador universitário em capital intelectual e autor do blog <http://capitalintelectual.tv>

«Os homens são parecidos nas suas promessas.  
Eles só diferem nos seus actos.»

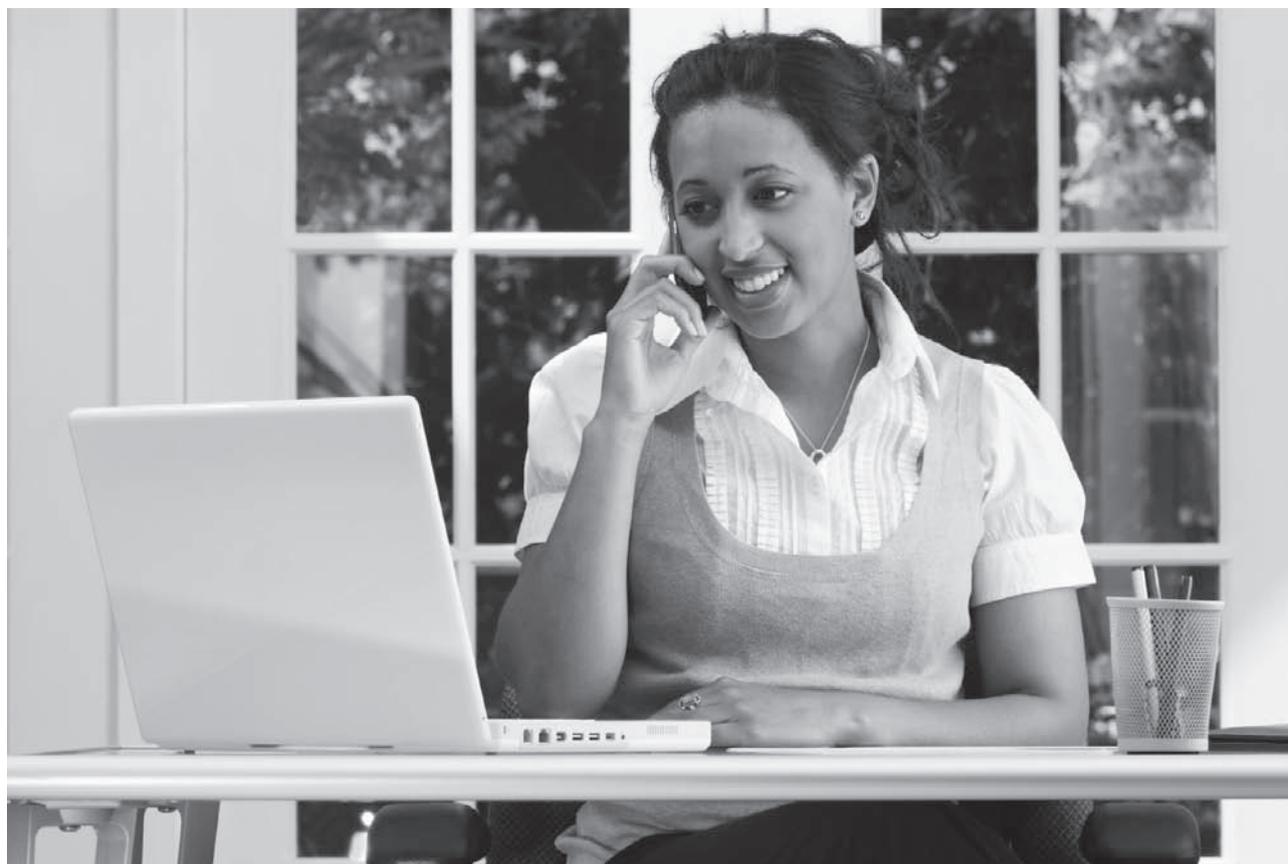
**Molière**

«Dar menos que o seu melhor  
é sacrificar o dom que recebeu.»

**Steve Prefontaine**

«Escolha um trabalho que ama  
e não terá que trabalhar um único dia na sua vida.»

**Confúcio**



# O TELETRABALHO E A CULTURA PORTUGUESA

por: **NEUZA RIBEIRO** — Docente na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria; **MARINÚS PIRES DE LIMA** — Investigador Principal do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa; Professor do ISCTE

O teletrabalho traduz uma forma flexível de organização do trabalho que requer autonomia, autocontrolo, aceitação do risco, gestão por objectivos e tecnologia sofisticada. Será que esta nova forma de trabalho que acabamos de descrever poderá adaptar-se à nossa realidade cultural? Teremos, no nosso país, uma cultura propícia ao desenvolvimento do teletrabalho ou este encontrará resistências inerentes aos valores da população? Neste artigo procura-se reflectir, com base no estudo de Hofstede [1991], sobre o facto de a origem dos diferentes níveis de aceitação e desenvolvimento do teletrabalho poder estar associada a aspectos de ordem cultural



## O teletrabalho

Jack Nilles usou pela primeira vez, em 1973, o termo «teletrabalho» reportando ao uso da tecnologia para evitar a deslocação casa-emprego-casa. Etimologicamente (e habitualmente), teletrabalho significa trabalho à distância mas, por demasiado ampla, esta definição é insuficiente. Analisando mais de perto o conceito de teletrabalho verifica-se que, embora não havendo um consenso geral quanto ao mesmo, as suas bases assentam em três dimensões principais: 1) Distância: «situação laboral em que o trabalhador se encontra num ponto geograficamente distinto daquele em que o trabalho é realizado e/ou entregue» (Silva, *et al.*, 2000: p. 25); 2) Tecnologia: recurso in-

tensivo a meios informáticos e telecomunicações – redes, equipamentos e aplicações/serviços – para o suporte e/ou entrega (transferência) de (tele)trabalho; 3) Estruturação: existência de um acordo explícito entre os intervenientes (teletrabalhador/empresa/cliente) que estabelece e regula as condições laborais (como) e as condições de trabalho (onde e quando se desenvolve o teletrabalho).

Assim, o teletrabalho traduz uma forma flexível de organização do trabalho com recurso a meios tecnológicos que permite o desenvolvimento da actividade profissional sem a presença física do trabalhador na empresa. Isto requer autonomia, autocontrolo, aceitação do risco, gestão por objectivos, tecnologia sofisticada, e permite que o indivíduo trabalhe sozinho e organize ele próprio os seus horários e ritmos de trabalho. Esta nova forma de trabalho que acabamos de descrever parece adaptar-se à nossa realidade cultural? Teremos, no nosso país, uma cultura propícia à aceitação e desenvolvimento do teletrabalho ou este encontrará resistências inerentes aos valores da população?

## Noção de cultura

Esta reflexão conduz-nos, obrigatoriamente, à noção de cultura. Para Hofstede (1991: p. 22), autor cujo estudo que nos vai servir de base, as diferenças culturais manifestam-se de diversas formas. De entre inúmeros termos usados para descrever as manifestações da cultura existem quatro que, segundo este autor, permitem compreender o conceito na sua totalidade: símbolos, heróis, rituais e valores.

Os valores correspondem à dimensão mais profunda e mais difícil de alterar. A cultura reflecte-se no significado que atribuímos aos vários aspectos da vida e na forma como encaramos o Mundo, ou seja, nos nossos valores. Podemos definir «valores» como a «tendência para preferir um certo estado de coisas a outro» (Hofstede, 1991: p. 23). Estes definem para cada cultura o mau e o bom, o sujo e o limpo, o feio e o bonito, etc.

A classificação de cultura é, neste âmbito, «a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro» (Hofstede, 1991: p. 19). Assim, o referido autor defende que cada indivíduo pertence, simultaneamente, a diversos grupos e categorias, o que faz com que seja portador de níveis de programação mental distintos que correspondem aos seguintes níveis culturais: nacional; pertença a um grupo regional e/ou étnico e/ou religioso e/ou linguístico; pertença a um de dois sexos, masculino ou feminino; geracional; origem social e, ainda, para os que

trabalham, um nível ligado à organização ou empresa e, conseqüentemente, à forma de socialização dos trabalhadores.

## O estudo de Hofstede

Hofstede realizou um estudo em 53 países, ao longo de vários anos, passando inquéritos aos trabalhadores da IBM em todo o Mundo, com o intuito de identificar as dimensões mais importantes da cultura de cada país. As respostas dos trabalhadores da IBM, ocupando postos de trabalho semelhantes em países diferentes, revelam a existência de problemas comuns mas solucionáveis de formas distintas dependendo do país: 1) Desigualdades sociais e formas de lidar com a autoridade; 2) Relações entre o indivíduo e o grupo; 3) Conceitos de masculinidade/feminilidade e as conseqüências de pertencer a um ou a outro sexo; 4) Formas de lidar com a incerteza, relacionadas com o controlo da agressão e expressão das emoções.

Assim, são estas as quatro dimensões da cultura nacional evidenciadas pelos trabalhos de Hofstede e que, resumidamente, apontam para diferentes formas de pensar, sentir e agir face aos problemas comuns das sociedades humanas (Finuras, 1999; Hofstede, 1991):

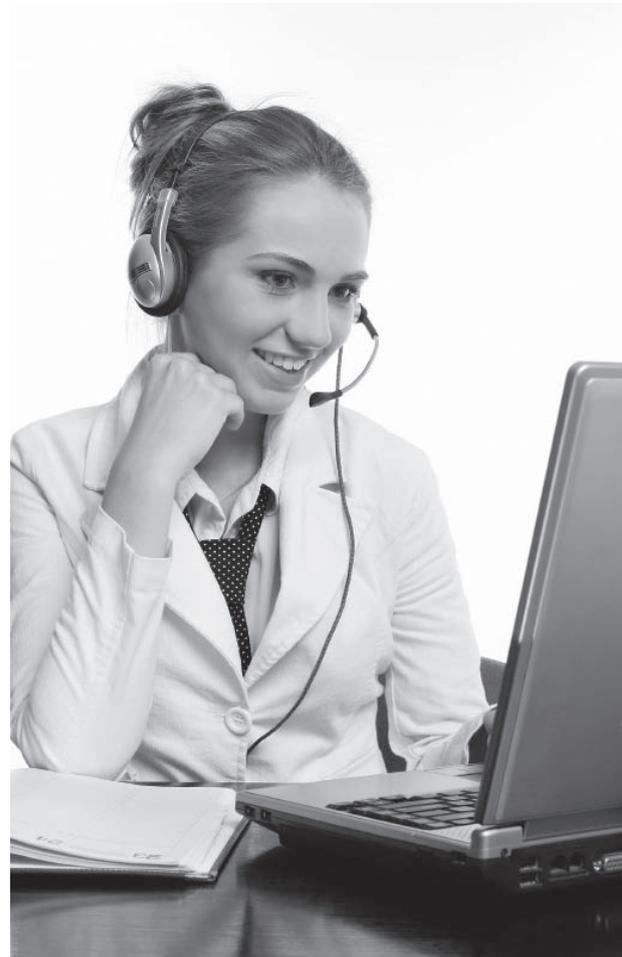
1. **Distância Hierárquica** (relação com a autoridade e o grau de aceitação das desigualdades). A distância hierárquica expressa o grau de aceitação por parte daqueles que têm menos poder nas instituições ou organizações de um país, ou seja, da repartição desigual desse poder.
2. **Colectivismo versus Individualismo** (importância do eu face ao nós, isto é, indivíduo/grupo). O individualismo caracteriza o tipo de sociedade onde os laços entre as pessoas são fracos e cada um toma conta de si próprio. Já o colectivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas estão integradas, desde o seu nascimento, em grupos fortes e unidos que as protegem ao longo da vida em troca de lealdade.
3. **Masculinidade versus Feminilidade** (importância atribuída ao sucesso e ao êxito material e o gosto pela competição face à modéstia e preocupação pelo outro). A masculinidade refere-se a sociedades onde os papéis são fortemente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida). Por oposi-

ção, as sociedades são chamadas femininas quando os papéis são mais indiferenciados (é suposto tanto os homens como as mulheres serem modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida).

4. **Controlo da Incerteza** (necessidade de controlar a incerteza e grau de exteriorização das emoções e da ansiedade). O controlo da incerteza de um país mede o grau de inquietação dos seus habitantes em enfrentar situações novas. Este sentimento expressa-se, por exemplo, pela necessidade de regras.

## Caracterização da sociedade portuguesa

Passemos agora à caracterização da sociedade portuguesa tendo em conta as quatro dimensões da cultura nacional evidenciadas pelos trabalhos de Hofstede e que nos lançam algumas pistas sobre a aceitação e disseminação do teletrabalho:



### Distância hierárquica

No estudo de Hofstede, Portugal ficou em 25.º lugar num conjunto de 53 países, sendo considerado um país com um elevado nível de distância hierárquica, ou seja, expressa um elevado grau de aceitação da repartição desigual do poder. Isto afecta o comportamento tanto dos que têm mais poder como dos que têm pouco poder. Este fenómeno deriva em sociedades com características diferentes consoante a distância hierárquica é mais elevada ou mais baixa.

Nos países com elevado nível de distância hierárquica em termos familiares, a autoridade é exercida sobretudo pelo pai, seguido pelos membros mais velhos da família. Os papéis são bem definidos e as tarefas diferenciadas. Encontramos várias transposições deste modelo na sociedade: a sabedoria do professor não é contestada, os políticos e a polícia têm autoridade, o patrão e os superiores hierárquicos «mandam». Como a partilha da autoridade não é bem aceite, métodos de trabalho como a gestão por objectivos funcionam mal.

### Colectivismo versus Individualismo

56

A importância que é dada ao indivíduo ou ao grupo tem repercussões «tanto no comportamento das organizações quanto à escolha dos métodos de gestão mais apropriados, como nos estilos de gestão, liderança e nos mecanismos de coordenação do trabalho, como ainda ao nível do comportamento organizacional» (Finuras, 1999: p. 107). Uma cultura com valores individualistas caracteriza-se pela exaltação que é feita à liberdade e à expressão individual, enquanto numa cultura com valores colectivistas o grupo prevalece sobre o indivíduo (Finuras, 1999).

Num *ranking* de 53 países, Portugal apareceu em 18.º lugar mostrando tratar-se de um país fortemen-



te colectivista. Tal significa que vivemos numa sociedade com as seguintes características: o interesse do grupo sobrepõe-se ao interesse individual, o grupo de pertença é a referência ao longo da vida, é muito importante fazer as coisas como os outros, a apetência para o risco, sobretudo individual, é baixa, o modelo familiar é o da «família alargada» em que as crianças aprendem a copiar as opiniões dos outros, protegem-se e favorecem-se os «conhecidos», os elementos de um grupo auxiliam-se uns aos outros e o local de trabalho pode transformar-se num grupo de pertença.



### Masculinidade versus Feminilidade

Relativamente a este aspecto, Portugal ocupou o 9.º lugar no conjunto estudado, concluindo-se que é fortemente feminino. Isto significa que os papéis sociais dos sexos se sobrepõem, esperando-se que homens e mulheres sejam modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida. Em relação ao trabalho dá-se maior importância ao bom ambiente de trabalho, cooperação e tempo para a família, por exemplo, que ao desejo de promoção e de sucesso. O «enriquecimento do posto de trabalho» associa-se, geralmente, à procura de ocasiões de ajuda mútua e contactos interpessoais.



### Controlo da incerteza

O nosso país encontra-se em 2.º lugar relativamente a esta dimensão, aquela em que apresenta um *score* mais elevado. Caracteriza-se pela necessidade de segurança, estima ou pertença, a repulsa pelos comportamentos e ideias desviantes e uma forte resistência à inovação.

Todas as sociedades humanas desenvolveram formas de lidar com a incerteza; por exemplo, servem-se das

leis e normas para evitar a incerteza no comportamento dos seus membros. Numa sociedade como a portuguesa (com elevado nível de controlo de incerteza), inúmeras leis controlam os direitos e deveres dos empregados e empregadores e numerosos regulamentos internos controlam os processos de trabalho. Os membros de uma sociedade deste tipo são condicionados, desde a infância, a sentirem-se à vontade em meios fortemente estruturados (Hofstede, 1991).

Em suma, a cultura portuguesa pode caracterizar-se por uma forte distância hierárquica, baixo individualismo, fraca masculinidade e forte controlo da incerteza, levando à necessidade de identificar as oportunidades e as resistências à introdução de uma nova forma de trabalho como o teletrabalho.

Estas dimensões determinam uma série de características relevantes na sociedade portuguesa, tais como: a centralização é a regra, os subordinados são pouco autónomos, dependência emocional do indivíduo face ao grupo, as promoções são baseadas na lealdade, confiança e na antiguidade, valorizam-se as pessoas e as relações calorosas, opiniões baseadas no grupo, não existe uma divisão clara entre vida privada e profissional, a ênfase é dada à igualdade, à solidariedade e à qualidade de vida, o que é diferente é perigoso, resistência à inovação, as regras são necessárias mesmo que não funcionem, maior orientação para o processo que para os resultados, motivação pela necessidade de segurança, tanto como de estima ou pertença, elevada ansiedade e *stress*, exteriorização das emoções socialmente aceite, a incerteza é uma ameaça que importa combater.



### Oportunidades e resistências ao teletrabalho em Portugal

Após uma breve caracterização da cultura portuguesa, condicionada pelo estudo em causa, ficamos com a sensação de que o teletrabalho encontra dificuldades em ser aceite pela sociedade em geral e pelos trabalhadores em particular.

O teletrabalho é uma nova forma de trabalhar, pouco conhecida na sociedade portuguesa, que requer autonomia, autocon-

trola, aceitação do risco, encontra-se perante um «vazio» legal, está voltado para a gestão por objectivos, lida com tecnologia sofisticada, permite que o indivíduo trabalhe sozinho e organize ele próprio os seus horários e ritmos de trabalho. Esta forma de trabalho que acabamos de descrever não parece de todo adaptar-se à nossa realidade cultural. De facto, a única dimensão que favorece a implementação do teletrabalho é a baixa masculinidade do país, que leva os indivíduos a quererem mais tempo para a família, a terem preocupações com o ambiente e qualidade de vida, a darem importância aos assuntos pessoais. Mas num contexto de trabalho, após o cruzamento com as outras dimensões, também apresenta aspectos desfavoráveis ao teletrabalho. Quando, por exemplo, consideramos sociedades femininas com elevada distância hierárquica, as desigualdades são mais facilmente suportadas do que nas sociedades masculinas, o que pode conduzir a uma feminização do teletrabalho na sua vertente menos compensadora (pouco qualificada, precária, etc.), que as mulheres acumularão com os trabalhos domésticos.

É ainda de referir que os EUA, com o conhecido sucesso que têm no âmbito do teletrabalho (país que também faz parte do estudo de Hofstede), apresentam características exactamente opostas a Portugal, isto é, fraca distância hierárquica, alto individualismo, forte masculinidade e fraco controlo da incerteza.

Sob pena de concluirmos que a nossa cultura não é adequada ao teletrabalho, convém esclarecer que as dimensões culturais analisadas variam de país para país mas também dentro de cada país conforme a região, a idade, o sexo e o meio social, entre outros aspectos. Ou seja, «as diferenças individuais no interior de um país podem ser importantes, a ponto de serem mais fortes do que as diferenças culturais médias de uma população. (...) No limite, há tantos modelos quantos temperamentos ou estilos de educação familiar» (Finuras, 1999: p. 94).

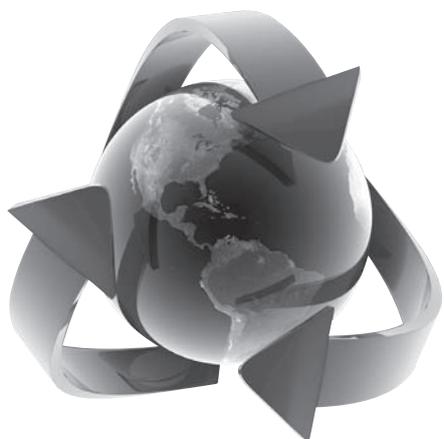
Este facto, em conjunto com as medidas que estão a ser implementadas no sentido da disseminação das novas tecnologias de informação e comunicação, atenua a conclusão de que a cultura portuguesa não é compatível com o teletrabalho. Resta ainda acrescentar que são inúmeras,



ras, e a vários níveis, as mudanças a que temos assistido desde o estudo de Hofstede até aos dias de hoje. Assim, tendo em conta os referidos condicionalismos, as quatro dimensões da cultura nacional portuguesa esbatem-se se estudadas em grupos mais jovens, com habilitações superiores, a desempenharem funções com recurso a meios tecnológicos e em cargos hierarquicamente superiores – precisamente o grupo mais adequado ao teletrabalho qualificado.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FINURAS, P., *Gestão Internacional e Recursos Humanos*, Lisboa, Edições Sílabo, 1999.
- HOFSTEDE, G., «Relativité Culturelle des Pratiques et Théories de L'Oraganization», in *Revue Française de Gestion*, Setembro/Outubro de 1987, 286-316.
- HOFSTEDE, G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Londres, McGraw-Hill, 1991.
- NILLES, J., *Making Telecommuting Happen – A guide for telemanagers and telecommuters*, EUA, Van Nostrand Reinhold, 1994.



# OBSERVATÓRIO ECO-INOVAÇÃO

por: **Ruben Eiras** — Investigador Universitário em Capital Intelectual e autor do blog <http://capitalintelectual.tv>

## Tendência 1: Mobilidade sustentável

Uma das «leis» formadas no século xx é que depois de um choque petrolífero há sempre algo que muda. E uma das grandes mudanças advindas do recente terceiro choque irá verificar-se a breve trecho a nível do automóvel, com uma transição gradual para a diversificação das opções de motorização.

Com efeito, estão a emergir soluções piloto pré-comerciais com motores a electricidade, hidrogénio, água, biodiesel, etanol. Os principais construtores automóveis estão a desenvolver linhas de modelos para uma mobilidade 100 por cento descarbonizada: a Mercedes anunciou que em 2015 os modelos serão totalmente livres de petróleo. As motorizações com maior viabilidade comercial no curto prazo (horizonte de 2010) para um mercado de massas são as eléctricas (como, por exemplo, a da Renault-Nissan).

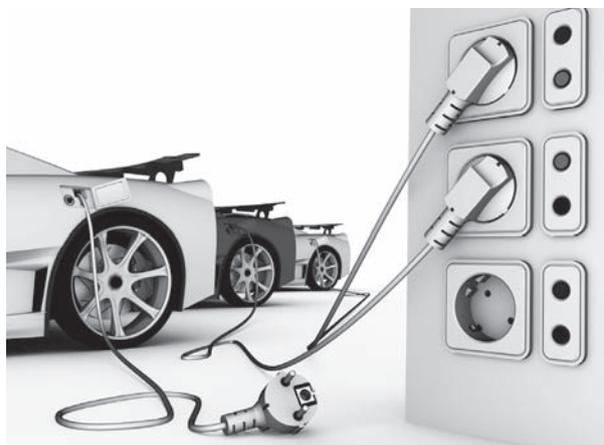
No médio-longo prazo, o abastecimento dos veículos eléctricos poderá ser realizado através de um sistema de tomadas distribuídas pelo tecido urbano. Os postos de abastecimento dentro de cidade poderão funcionar sem pessoas, operando como um «Multibanco»: o utilizador descarrega o «combustível» ou a bateria de lítio e recebe uma factura de mobilidade (que reporta o CO<sub>2</sub> poupado, por exemplo).

### Para saber mais:

- ➔ **Nissan-Renault** – movido a electricidade – ver em [www.betterplace.com](http://www.betterplace.com)
- ➔ **Honda FCX Clarity** – movido a hidrogénio – ler em [automobiles.honda.com/fcx-clarity/](http://automobiles.honda.com/fcx-clarity/)
- ➔ **FIAT** – protótipo híbrido movido a hidrogénio, electricidade e energia solar – ler em [www.theautochannel.com/news/2008/05/28/088188.html](http://www.theautochannel.com/news/2008/05/28/088188.html)
- ➔ **BMW Hydrogen 7** – movido a hidrogénio – leia em [www.bmw.com/com/en/insights/technology/](http://www.bmw.com/com/en/insights/technology/)

[efficient\\_dynamics/phase\\_2/clean\\_energy/bmw\\_hydrogen\\_7.html](http://efficient_dynamics/phase_2/clean_energy/bmw_hydrogen_7.html)

- ➔ **VW Twin Drive** – híbrido a electricidade – leia em [www.autobloggreen.com/2008/06/26/vw-plans-first-electric-car-by-2010-now-testing-golf-twin-drive/](http://www.autobloggreen.com/2008/06/26/vw-plans-first-electric-car-by-2010-now-testing-golf-twin-drive/)



## Tendência 2: Solar térmico

A energia solar térmica ressurgiu em força em 2007 com um crescimento da instalação de 100 MW de capacidade a nível mundial, segundo um estudo recente do Earth Policy Institute. As subidas recentes nos preços da energia, a escalada de preocupação com as alterações climáticas e os novos incentivos económicos renovaram o interesse nesta tecnologia, aplicada principalmente no aquecimento de água e equipamentos caloríficos.

- ➔ **Para saber mais**, consultar [http://www.ewire.com/display.cfm/Wire\\_ID/4898](http://www.ewire.com/display.cfm/Wire_ID/4898) e <http://www.earth-policy.org/>

### Tendência 3: Energias das ondas em arranque tecnológico

As soluções para maximizar o aproveitamento energético das ondas, das marés e dos oceanos estão em pleno *take-off* tecnológico. Só em 2008 surgirão uma série de novos conceitos e investimentos significativos:

- Energia retirada a partir dos ventos marítimos, das correntes marítimas e da geotermia oceânica – ler em <http://www.leonardo-energy.org/drupal/node/1384>
- Primeiro parque submarino de energia das ondas com viabilidade comercial na Escócia, utilizando o Archimedes Wave Swing technology – saiba mais em <http://www.alternative-energy-news.info/wave-power-scotland/>
- Primeiro sistema comercial de produção de energia com base nas correntes marítimas utilizando a tecnologia Seagen – ver em <http://www.macharsoft.co.uk/rmp/seagen.html>
- Primeiros projectos de geração de energia das ondas utilizando a tecnologia Pelamis em Portugal e no Reino Unido – ver em <http://www.leonardo-energy.org/drupal/node/1295>

## BANCO DE IDEIAS VERDES

### IDEIA 1: Turbinas eólicas voadoras

A empresa canadiana Magenn Power criou uma turbina eólica voadora que é capaz de aproveitar o vento a 1000 pés de altitude. Em termos simples, trata-se um balão cheio de hélio com uma ventoinha que gira num eixo horizontal, capaz de produzir 10 kW de energia eléctrica, fixa por um fio de cobre. Chama-se Magenn Air Rotor System e pode ser vista em:

<http://www.magenn.com/>

### IDEIA 2: Caixões biodegradáveis

A tendência de toda a acção humana se tornar «verde» é cada vez mais forte e a indústria funerária não é excepção. O Ecopod é a mais recente inovação desta vaga: trata-se de um caixão fabricado a partir de papel reciclado, em forma de semente, desenhado para ser «plantado», dissolver-se e enriquecer a terra com o seu «conteúdo» rico em nutrientes. É «enterrar» o CO<sub>2</sub> de forma literal!



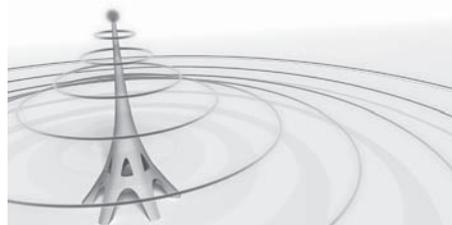
Ver mais em:

<http://www.ecopod.co.uk/>



### IDEIA 3: Energia sem fios

Um investigador do MIT, Marin Soljacic, criou um sistema capaz de transmitir, com uma eficiência de 40%, energia suficiente para alimentar um lâmpada de 60 MW, numa distância de seis pés em ar aberto. O sistema funcionou na mesma quando foi colocado um quadro entre os pontos de emissão e recepção de energia. A tecnologia utilizada é a ressonância magnética e pode ser aplicada para inúmeros fins, desde o carregamento de telemóveis e de *pacemakers*.



Ver mais em:

<http://www.nytimes.com/2007/12/09/magazine/09wirelessenergy.html?ref=magazine>

# E-GRH

A GESTÃO DO CAPITAL HUMANO NO SÉCULO XXI

INSCREVA-SE...

HOTEL REAL PALÁCIO, LISBOA  
29 E 30 DE OUTUBRO

## ORADORES

ANABELA MAGALHÃES | Directora de Recursos Humanos da Sonaecom

ANTÓNIO VASCONCELOS | Director-Geral da everis Portugal

CARLA CONDE | Directora de Recursos Humanos da Eurest Portugal

CARLOS GARCIA | Docente na Universidade Lusíada

CARLOS SEZÕES | *Managing Director* da LearnView

CÉSAR EMÍDIO | *Manager* do site Press RH e Consultor

DUARTE PEREIRA | Director de Sistemas de Informação da Eurest Portugal

EDUARDO CRUZ | Director da FORMEDIA

GASTÃO TAVEIRA | CEO da Altitude Software (a confirmar)

JOSÉ DA CUNHA | Director-Geral da Emptor Business Services & Consulting

LUÍS FILIPE MONTEIRO | Consultor Sénior na Deloitte

MIGUEL PEREIRA LOPES | Professor Convidado da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa e membro da Direcção do INTEC

MIRA AMARAL | Presidente Executivo do Banco BIC

PEDRO ROCHA PIRES | Director de Recursos Humanos da Fujitsu Services Portugal

RUI CASTRO | Director do Grupo ITA/ISTEC

TIAGO FORJAZ | *Partner* da Jason Associates (a confirmar)

## TEMAS

- Boas Práticas para atrair e reter colaboradores talentosos
- Criação de valor através da formação de quadros de qualificação tecnológica
- *Networking*: A importância do relacionamento para a GRH
- *E-Learning*
- Aplicação das novas tecnologias na gestão das pessoas

RH PARTNER

meta4!

*Human is Capital!*

RH PREMIUM

FAVVUS  
IT HR

RH GOLD

multipessoal  
recursos humanos

MEDIA PARTNER

Expressoemprego

VidaEconómica

FDTI  
Fundação para a Divulgação das  
Tecnologias de Informação

PRESS RH  
WWW.PRESSRH.COM

RHONLINE

DIRIGIR >

## INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES:

Recursos Humanos Magazine  
Rua do Mercado N.º7  
1800-271 Lisboa  
Telef. 218 551 203 | Fax: 218 551 204  
E-mail: geral@rhmagazine.publ.pt  
www.rhmagazine.publ.pt

# Livros a ler

## GESTÃO DO CONHECIMENTO Segundo um estudo da McKinsey & Company

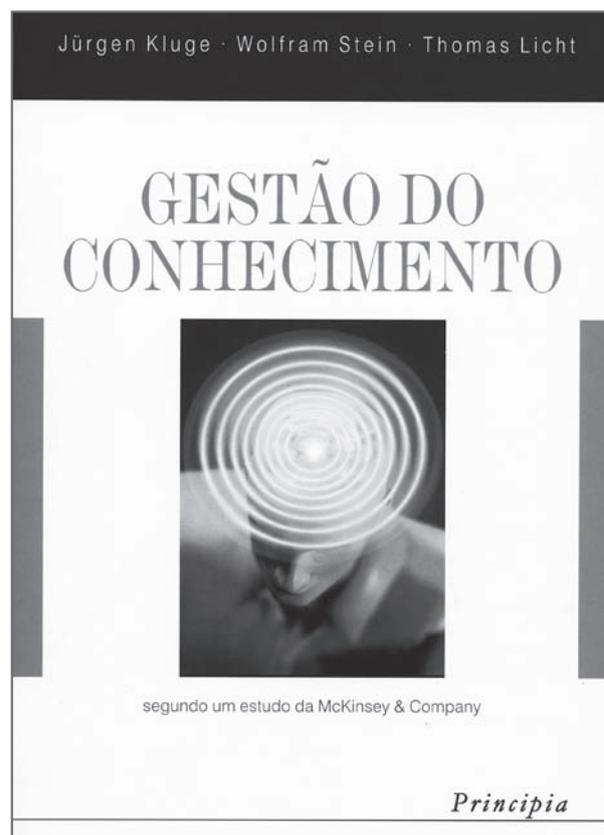
O conhecimento tornou-se o mais importante factor de produção e a sua gestão deve ser tão cuidadosa e consciente como a dos outros factores tradicionais. Este é o pressuposto de partida que justifica a obra que agora apresentamos aos nossos leitores. Embora sendo uma edição de 2002 mantém, segundo cremos, interesse e grande utilidade na perspectiva da aplicação prática de uma série de princípios e técnicas específicas de gestão do conhecimento. Como sabemos, estas vão muito para além das tecnologias de informação e incluem, por exemplo, esquemas de incentivos que encorajem a partilha e o desenvolvimento do conhecimento ou políticas de maior autonomia no trabalho, passando pela criação, no seio da empresa, de um ambiente que favoreça efectivamente o desejo de saber, de comunicar, de partilhar e cooperar por parte de todos – um contexto cultural adequado é determinante.

A obra constitui um dos resultados de um projecto conjunto de investigação empreendido pela McKinsey & Company e a Universidade Técnica de Darmstadt, na Alemanha, sobre a relação entre gestão do conhecimento e êxito empresarial. Os autores são consultores que participaram na análise dos resultados obtidos no referido projecto, no âmbito do qual se estudaram em profundidade 40 empresas, casos de êxito na gestão do conhecimento.

A questão era saber de que modo a gestão do conhecimento contribui de forma positiva para o sucesso empresarial e identificar, de forma clara, padrões de actuação e abordagens pragmáticas que possam ser divulgadas junto do maior número de gestores.

Atendendo à importância e actualidade do tema, a McKinsey & Company decidiu promover a publicação do livro em Portugal, não uma mera tradução da obra original mas uma adaptação à realidade nacional, através do estudo de sete empresas portuguesas, à luz dos conceitos identificados na investigação de base.

A particularidade desta obra consiste no facto de nos apresentar exemplos concretos que ilustram e ajudam a melhor compreender a dimensão gestão do conhecimento na realidade empresarial.



À venda nas livrarias

Por outro lado, a informação contida sobre o tema, à guisa de enquadramento teórico, aborda uma amplitude de aspectos e é-nos apresentada de uma forma muito sistematizada e articulada, dando um carácter de operacionalidade, de pragmatismo, que lhe confere um especial interesse.

As três tarefas principais da gestão do conhecimento – aplicação, distribuição e geração de conhecimento – são particularmente bem analisadas e ilustradas com as várias experiências práticas que vão sendo relatadas.

Os onze capítulos que compõem esta obra abordam os seguintes temas:

- Porque é importante o conhecimento.
- Estímulo ao conhecimento – precisa-se.

- Características do conhecimento.
- Subjectividade: ler pela mesma cartilha.
- Transferibilidade: o conhecimento em movimento.
- Sedimentação: um filão a explorar.
- Autovalorização: despoletar a reacção em cadeia.
- Percibilidade: criação rápida de valor.
- Espontaneidade: o emergir dos resultados.
- Como lançar um programa de gestão do conhecimento.
- Aceitar a economia do conhecimento.

As empresas portuguesas estudadas distribuem-se num leque de sectores de actividade. São elas: i) SIBS «O conhecimento no centro da rede»; ii) Galpenergia «Transformar a subjectividade em acção»; iii) Espírito Santo Seguros «Seguros à la minute»; iv) BCP «Recursos humanos: um papel central na gestão do conhecimento»; v) Portugal Telecom «um ciclo virtuoso no desenvolvimento de competências»; vi) TVI «Monetizar as audiências»; vii) Optimus «Inovar para capturar oportunidades de crescimento».

Será de referir que o estudo destas empresas levou os autores a confirmarem a sua convicção de partida de que existem em Portugal múltiplos exemplos característicos de uma gestão do conhecimento na linha das melhores práticas internacionais.

Além das nacionais, oito empresas mais – Laboratórios Buckman, John Deere, Oticon, Aisin AW, OutoKumpu, SAP, Intel, Fuji Xerox – são caracterizadas como empresas de referência, exemplares no que respeita à gestão do conhecimento.

Luísa Falcão — Técnica Superior Consultor do IEFP, I.P.

**Título:**

*Gestão do Conhecimento*

**Autores:**

Jürgen Kluge

Wolfram Stein

Thomas Licht

**Adaptação portuguesa:**

Pedro Mendonça

Raúl Galamba de Oliveira

Rui Diniz

**Editora:**

Edições Principia Publicações Universitárias e Científicas

Cascais, Novembro 2002



## CORREIO DOS LEITORES



Porque queremos, cada vez mais, corresponder às expectativas dos nossos leitores, decidimos retomar e incluir na revista a rubrica «Correio dos Leitores».

Envie-nos as suas impressões,  
dê-nos sugestões... escreva-nos!

[www.dirigir.pt](http://www.dirigir.pt)  
Porque a sua opinião conta!

# EUROFLASH

## Riscos de Exclusão Financeira Aumentam

Portugal é um dos países da Europa que apresenta maiores riscos de exclusão financeira de pessoas em situação de pobreza ou exclusão social. O estudo intitulado «Prestação de Serviços Financeiros e Prevenção da Exclusão Financeira», apresentado pela Comissão Europeia, revela que 17% dos cidadãos portugueses não possuíam uma conta bancária de depósito à ordem ou outra, nem qualquer relação com serviços financeiros.

Bruxelas já manifestou a intenção de fazer aprovar legislação que proíba as instituições financeiras de recusarem a abertura de contas à ordem. «O acesso aos serviços financeiros tornou-se uma condição necessária para a participação na vida económica e social», reconhece a Comissão Europeia.

## Portugueses entre os mais endividados

As famílias portuguesas são das mais endividadas e, também, das que mais recorrem ao crédito ao consumo na Zona Euro. De acordo com dados divulgados recentemente pela Comissão Europeia, o endividamento dos cidadãos portugueses ronda os 95% do PIB do país.

## Deslocalização das Empresas Penaliza Portugal e Irlanda

A deslocalização das empresas foi a causa de cerca de 25% dos despedimentos em Portugal, entre 2003 e 2006, de acordo com dados disponibilizados recentemente pelo European Restructuring Monitor.

Portugal e a Irlanda são os dois países europeus onde os efeitos da deslocalização das empresas mais se fizeram sentir sobre o número total de despedimentos, refere a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho.

## França Assume Presidência da União Europeia

Política de imigração, alterações climáticas e defesa e agricultura são as principais prioridades definidas pela Fran-

ça para o segundo semestre deste ano, período em que ocupará a presidência do Conselho da União Europeia. Por outro lado, Paris pretende prosseguir com o processo de ratificação do Tratado de Lisboa, não obstante os constrangimentos decorrentes do resultado negativo obtido no referendo realizado, em Junho, na Irlanda.

## Novos Apoios do Banco Europeu de Investimento

O Banco Europeu de Investimento vai conceder uma linha de empréstimo de 150 milhões de euros à Caixa Geral de Depósitos para apoio às Pequenas e Médias Empresas. As energias renováveis e a protecção do ambiente são alguns dos sectores de actividade considerados prioritários.

## Eslováquia Integra Zona Euro em 2009

Para a Comissão Europeia, a Eslováquia cumpre os critérios necessários para integrar a Zona Euro, o que deverá acontecer já em Janeiro de 2009. O comissário europeu para os assuntos económicos e monetários, Joaquin Almunia, referiu que este país alcançou um nível elevado de convergência económica, condição necessária para entrar na Zona Euro, mas que terá de se empenhar em manter a inflação baixa.

## Nova Moeda Comemora União Económica e Monetária

O desenho de uma moeda de dois euros, da autoria de um escultor grego, venceu uma votação aberta a todos os cidadãos da União Europeia, através da Internet, destinada a comemorar dez anos de União Económica e Monetária. A nova moeda será lançada em 2009 e assinala a passagem de uma década sobre a criação da União Económica e Monetária, que integra actualmente quinze Estados-membros da União Europeia.

NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO  
Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor da Comissão Europeia (Team Europe).