

n.106  
Abr. Mai. Jun.  
2009  
ISSN 0821-7354 2,50€

# DIRIGIR

a revista para chefias e quadros

**Separata**  
Projecto Empresa

# Gestão de Projectos

estamos  
**online**



visite-nos em:  
**[www.iefp.pt](http://www.iefp.pt)**

# índice

<b>EDITORIAL</b>	<b>2</b>
<b>DESTAQUE</b>	<b>3</b>
	Para uma gestão de projectos eficaz • José Cruz Filipe
<b>TOME NOTA</b>	<b>8</b>
	Maior flexibilidade na utilização dos fundos estruturais • Nuno Gama de Oliveira Pinto
	<b>9</b>
	Projecto Orquestra Geração • Marisa Teixeira; Teresa Souto
<b>HISTÓRIA E CULTURA</b>	<b>14</b>
	Expo'98, a utopia virou realidade • João Paulo Velez
<b>GESTÃO</b>	<b>19</b>
	A gestão de projectos: aplicação ao sector da saúde • Maria Helena Monteiro
<b>SABIA QUE...</b>	<b>28</b>
	Comissão Europeia apoia novos projectos nos domínios da energia e da Internet • Nuno Gama de Oliveira Pinto
	<b>29</b>
	Novas tecnologias geram novas ideias e projectos • Carlos Barbosa de Oliveira
	<b>32</b>
	Gestão em Portugal: das fraquezas às forças • Arménio Rego; Miguel Pina e Cunha
	<b>38</b>
	A certificação: sedução ou submissão? • Teresa Escoval
<b>TEMAS PRÁTICOS</b>	<b>41</b>
	Deflação: o veneno doce da Economia • J.M. Marques Apolinário
<b>RADAR GLOBAL</b>	<b>44</b>
	Bússola Geoeconómica • Pedro Santos; Knowledge Tracker • Ruben Eiras
	<b>47</b>
	Disse sobre gestão
<b>DESENVOLVIMENTO PESSOAL</b>	<b>48</b>
	«O que queres ser quando fores grande?» • João Godinho Soares
	<b>54</b>
	Inteligência Emocional – a gestão das emoções no ambiente de trabalho • Ana Rocha; Oliver Röhrich
<b>QUIOSQUE DE NOVIDADES</b>	
<b>OBSERVATÓRIO ECO-INOVAÇÃO</b>	<b>60</b>
	Ruben Eiras
<b>EUROFLASH</b>	<b>62</b>
	Nuno Gama de Oliveira Pinto
<b>LIVROS A LER</b>	<b>63</b>

## FICHA TÉCNICA

**PROPRIEDADE** Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P.

**DIRECTOR** Francisco Caneira Madelino

**COORDENADORA DO NÚCLEO DE REVISTAS DIRIGIR E FORMAR**  
Maria Fernanda Gonçalves

**COORDENADORA DA REVISTA DIRIGIR**  
Lídia Spencer Branco

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

**COLABORADORES** Ana Rocha, Arménio Rego, Carlos Barbosa de Oliveira, João Godinho Soares, João Paulo Velez, José Cruz Filipe, J.M. Marques Apolinário, Maria Helena Monteiro, Marisa Teixeira, Miguel Pina e Cunha, Nuno Gama de Oliveira Pinto, Oliver Röhrich, Pedro Mendes Santos, Ruben Eiras, Teresa Escoval e Teresa Souto.

**REVISÃO TIPOGRÁFICA** Laurinda Brandão

**ILUSTRAÇÕES** Extramedia Designer Studios, João Amaral, Manuel Libreiro, Paulo Buchinho, Paulo Cintra e Plinfo.

**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 e 2719  
Fax: 21 861 46 21  
Rua de Xabregas, n.º 52 - 1949-003 Lisboa  
e-mail: [dirigir@iefp.pt](mailto:dirigir@iefp.pt)

**DATA DE PUBLICAÇÃO** Junho 2009

**PERIODICIDADE** 4 números/ano

### CONCEPÇÃO GRÁFICA E PAGINAÇÃO

Plinfo Informação. Lda.  
Tel.: 217 936 265  
Fax: 217 942 074  
[plinfo@plinfo.pt](mailto:plinfo@plinfo.pt)

**CAPA** Jorge Barros

**IMPRESSÃO** Soctip

**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, n.º. 52 - 1949-003 Lisboa

### NOTADA NO ICS

**DEPÓSITO LEGAL** 17519/87

**ISSN** 0871-7354

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

# editorial

Escrevo este Editorial com a convicção de que uma eficaz Gestão de Projectos é fundamental para aumentar a competitividade de uma empresa e o bom desempenho de qualquer organização. Assim sendo, e considerando este tema de grande actualidade, o que proponho aos leitores, nesta edição da revista, é uma reflexão conjunta sobre estas matérias.

A realização de um projecto numa empresa deve estar associada à resolução de um constrangimento, de um problema, ou à exploração de uma oportunidade de negócio. Os projectos variam, pois, em função do seu objectivo, da sua dimensão e do impacto que visam produzir. Um projecto pode ter objectivos tão diferentes como a decisão de compra de um equipamento de uso quotidiano, produzir um determinado equipamento que, pelas suas características inovadoras, vá revolucionar o mercado em que se insere... como ainda visar a facilitação e rapidez na disponibilização de serviços ao cidadão, por exemplo por parte dos serviços públicos. A Gestão de Projectos existe em qualquer sector de actividade, seja em sectores mais tradicionais, seja nos *media*, em sectores de investigação, em marketing e, desejavelmente, cada vez mais, no sector público.

Podemos encontrar várias definições de projecto, mas penso que de forma consensual poderemos defini-lo como «um conjunto de actividades que implicam a utilização de diversos recursos, executadas com vista a alcançar um determinado objectivo».

A característica mais óbvia de um projecto é que este visa alcançar um determinado fim, sendo isto que o distingue das actividades de rotina. Mas mais importante do que definir conceitos de forma muito precisa é perceber os contextos em que se inserem e, principalmente, a sua utilidade.

Neste sentido, chamamos a atenção do leitor para o artigo de destaque em que o autor, além de definir o conceito de projecto, define os pressupostos de uma Gestão de Projectos eficaz (planeamento, coordenação da execução, controlo...), bem como o papel do gestor de projecto, figura essencial em todo este processo.

Como tema da Separata escolhemos «Projecto Empresa», que visa chamar a atenção dos potenciais empresários para as questões básicas que devem ser equacionadas antes de se dar início a um negócio: a sua viabilidade, quanto custa, qual o lucro expectável... e, finalmente, as várias fases relativas à elaboração de um Plano de Negócio.



Francisco Caneira Madelino

# Para uma gestão de projectos eficaz

Por: José Cruz Filipe – Professor da IBS – ISCTE Business School

Ilustrações: Paulo Buchinho

A competitividade da empresa mantém-se e desenvolve-se executando projectos com êxito

## ► Introdução

Gerir projectos é uma actividade que as empresas reconhecem, cada vez mais, como fundamental na batalha pela competitividade. O que há muito se pratica na engenharia e na informática generalizou-se, sendo hoje utilizado correntemente em inúmeras empresas por profissionais de diversas disciplinas.

Esta valorização da gestão de projectos tem levado a desenvolvimentos de quadros de referência, técnicas e instrumentos potentes e flexíveis que são a base para a actividade do gestor de projectos, profissão reconhecida internacionalmente e dispendo mesmo de processos de certificação formais.<sup>[1],[2]</sup>

Na definição da norma ISO 10006:2003, um projecto é «um processo não repetitivo que consiste num conjunto de actividades coordenadas e controladas, com datas de início e de fim, empreendido para atingir um objectivo que obedece a requisitos específicos, que incluem constrangimentos de tempo, custo e recursos<sup>[3]</sup>».

Mas na vida das empresas há «um antes e um depois» do projecto que importa ter em consideração. Antes do projecto há que avaliar a sua razoabilidade, estimando se os custos em que a em-

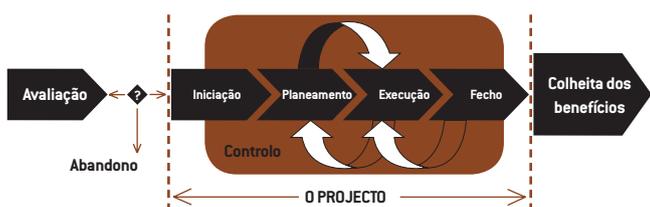
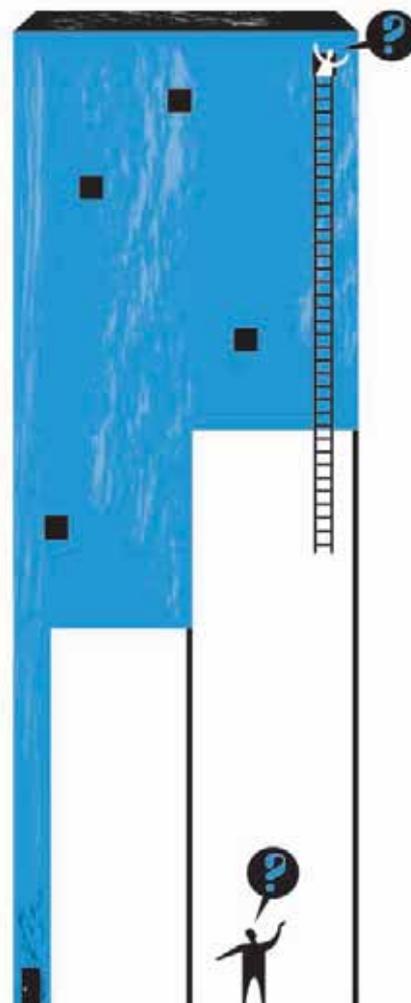


Figura 1 – O ciclo de vida do projecto

presa vai incorrer virão a ser compensados pelos benefícios esperados, e em função dessa avaliação tomar a decisão de lançar ou não o projecto. Depois do projecto concluído, há que explorar os resultados obtidos de modo a que os benefícios esperados se concretizem. A Figura 1 sintetiza esta sucessão de processos. O aumento da percepção sobre a importância dos projectos não tem sido acompanhado por uma evolução análoga dos níveis de desempenho da gestão de projectos. É opinião corrente, confirmada por estudos académicos internacionais, que muitos projectos terminam atrasados, com custos que excedem o orçamento e resultados que ficam aquém das expectativas.

A procura de explicações para este mau desempenho é complexa pois as causas do problema são múltiplas. Mas alguns princípios simples, aplicados de modo sistemático, permitem melhorar significativamente a eficácia da gestão de projectos, aumentando o número de projectos que terminam no prazo, dentro do orçamento e com a qualidade desejada do resultado.

### ► Para uma eficaz gestão de projectos

#### Fazer uma avaliação desapaixonada do projecto

A justificação para a realização de um projecto deve estar associada necessariamente à resolução de um problema da empresa ou à exploração de uma oportunidade de negócio. Implementa-se uma aplicação informática para melhorar a produtividade das operações e a qualidade da informação para o apoio à decisão; lança-se um novo produto no mercado para melhorar a posição competitiva, aumentar a quota de mercado ou acompanhar as tendências do sector; instala-se um novo equipamento para substituir um outro obsoleto que origina interrupções frequentes da produção e custos elevados de manutenção ou para aumentar a capacidade produtiva.

Qualquer que seja a razão, ela deve ser avaliada objectivamente, fazendo-se estimativas realistas dos custos envolvidos e dos benefícios esperados.

Portanto, antes de se decidir lançar o projecto, deve-se fazer um estudo da sua viabilidade. Em caso de investimentos significativos deve-se recorrer a técnicas algo sofisticadas, como a do cálculo do Valor Actual Líquido, mas muitas vezes é suficiente uma Análise Custo-Benefício ou o simples cálculo do Período de Retorno do Investimento.

Desta análise resulta a tomada de decisão:

- > Se, numa lógica objectiva de negócio, a razoabilidade do projecto não está garantida, a decisão acertada é não o iniciar.
- > Se é reconhecido o interesse do projecto e determinada a sua viabilidade, são definidos objectivos concretos e decidida a realização dos trabalhos que levarão ao resultado desejado.

Decidida a realização do projecto, é nomeado um gestor de projecto em quem é delegada a autoridade necessária para poder assumir a responsabilidade pela entrega do resultado desejado, no prazo e com o orçamento estabelecidos. Começa, então, a gestão de projectos, que inclui os processos de iniciação, planeamento, execução, controlo e fecho do projecto.

As recomendações que se seguem (ver Figura 2) condensam as melhores práticas que a experiência consolidou e a literatura apresenta.<sup>[4],[5]</sup> Se o gestor de projecto as seguir, adaptando-as às condições específicas da empresa e do projecto, obterá uma melhoria significativa do desempenho da gestão de projectos.

### ► Antes de começar a executar o trabalho

#### 1. Assuma-se como responsável pelo projecto

O sucesso do projecto exige liderança.

- > Obtenha as delegações de poder necessárias, sabendo que não se atribuem responsabilidades sem se delegar autoridade.
- > Tome consciência de que a produção e entrega do resultado do projecto no prazo e dentro do orçamento aprovado são da sua exclusiva responsabilidade.
- > Note que a sua autoridade está limitada ao âmbito do projecto.

#### 2. Reconheça quem é o cliente do projecto e assimile a justificação do projecto em termos de negócio

Todos os projectos têm um cliente. A incapacidade de reconhecer o cliente – e a impossibilidade daí decorrente de gerir eficazmente a relação com ele – é condição suficiente para o insucesso.

A identificação do cliente pode ser feita recorrendo a três critérios que se complementam:

- > Quem encomenda o projecto ou decide que o projecto deve ser executado?



- > Quem, no final, aceita (ou não) o produto, serviço, ou resultado do projecto?
- > Quem, no final, paga?

A justificação do projecto em termos de negócio é fundamental para alinhar o resultado do projecto com as expectativas do cliente.

- > Porque foi decidido mandar executar o projecto?
- > O resultado do projecto deve contribuir para a resolução de que problema ou para a exploração de que oportunidade de negócio?
- > Como vão ser utilizados os resultados do projecto?
- > Que benefícios – tangíveis e intangíveis – se esperam da utilização dos resultados do projecto?
- > Que impacto tem uma eventual falta de cumprimento do prazo?

### 3. Fixe de modo muito preciso os objectivos do projecto

O que não se consegue imaginar hoje, não se consegue concretizar no futuro (a não ser por acaso). Qualquer caminho é bom para quem não sabe para onde quer ir.

- > Comece pela recolha de todos os elementos preexistentes sobre o projecto, designadamente os que serviram para a justificação do investimento, como: desenhos e especificações técnicas, cadernos de encargos, orçamentos e propostas, estudos de mercado e de viabilidade.

#### 12 RECOMENDAÇÕES AOS GESTORES DE PROJECTO

##### Antes de começar a executar o trabalho:

- 1 Assuma-se como responsável pelo projecto.
- 2 Reconheça quem é o cliente do projecto e assimile a justificação do projecto em termos de negócio.
- 3 Fixe de modo muito preciso os objectivos do projecto.
- 4 Identifique as actividades, estime datas e recursos.
- 5 Assegure-se de que há tempo, recursos e dinheiro suficientes.

##### Durante toda a execução do trabalho:

- 6 Constitua e desenvolva uma equipa dinâmica e motivada e lidere-a.
- 7 Mantenha o foco nos objectivos e a fronteira do projecto.
- 8 Obtenha aprovação dos resultados intermédios.

##### Depois de terminada a execução do trabalho:

- 9 Facilite a transferência dos resultados para as operações.
- 10 Promova a consolidação do que se aprendeu.

##### Antes, durante e depois da execução do trabalho:

- 11 Gira pessoas e relações, reconheça os diversos interessados (*stakeholders*) no projecto e gira a comunicação com eles.
- 12 Aceite a incerteza como inevitável e gira o risco.



- > Descreva o resultado final esperado, seja ele um produto, um serviço ou outro, e explicito o critério de conclusão do projecto.
- > Estabeleça metas e objectivos intermédios e defina os produtos finais e intermédios a entregar.
- > Informe-se sobre qual o montante global orçamentado que deve respeitar.
- > Valide com o cliente que o seu entendimento sobre os objectivos, requisitos e demais elementos do projecto está correcto.

### 4. Identifique as actividades, estime datas e recursos

Planear é imaginar o futuro. Ou melhor: imaginar futuros e seleccionar aquele que melhor se adequa aos objectivos estabelecidos.

- > Imagine quais as actividades que é preciso realizar para obter o resultado pretendido. Imagine, para cada uma delas, como se vai fazer o trabalho, com que recursos e qual o tempo necessário. Mas, neste exercício de imaginação, mantenha-se realista.
- > Tente não aceitar projectos cujo planeamento já está feito por outros. É atribuída a Eisenhower a frase: *Planning is everything. Plans are nothing* («Planear é tudo. Os planos não são nada.») O planeamento produz planos mas também assegura que quem os faz obtém conhecimento valioso sobre o projecto, antecipa problemas e soluções, diminui a incerteza e elimina riscos.
- > E não esqueça: sem planeamento não é possível fazer controlo.

### 5. Assegure-se de que há tempo, recursos e dinheiro suficientes

Sem ovos não se fazem omeletas. As empresas esquecem, por vezes, o que a sabedoria popular identificou há muito.

> Evite iniciar o projecto quando, em resposta a questões sobre financiamento, disponibilidade de recursos ou dificuldades de prazos, ouve: «Depois logo se vê...» O planeamento referido no ponto anterior serve precisamente para identificar necessidades futuras cuja satisfação há que garantir.

#### ► Durante toda a execução do trabalho

### 6. Constitua e desenvolva uma equipa dinâmica e motivada e lidere-a

O projecto terá os resultados que a equipa conseguir atingir. A equipa é constituída por pessoas e liderar não é sinónimo de mandar fazer.

> Mantenha sempre presente que uma equipa é uma entidade que evolui com o desenrolar do trabalho e o passar do tempo. A gestão da equipa não pode ser feita de modo uniforme, mas deve ser flexível, incentivando a participação e a negociação



nas fases iniciais do projecto, e evoluindo progressivamente para um estilo mais prescritivo nas fases finais.

> Avance com as pessoas e não contra elas. Lidere-as, não as empurre.

### 7. Mantenha o foco nos objectivos e a fronteira do projecto

Qualquer pessoa que tenha colaborado num projecto recordará a expressão «já agora...» que normalmente antecipa o pedido de acrescentar algo a uma especificação de trabalho que há muito devia ter sido fixada de modo definitivo.

> Invista tempo e recursos na fase de concepção do projecto; terá o retorno com largos ganhos na fase de desenvolvimento.

> Resista a alterações pouco relevantes e obtenha aprovação formal para as alterações indispensáveis, consolidando assim a configuração final do resultado do projecto.

> Estime o tempo, esforço e recursos adicionais que vão ser necessários para concretizar as alterações formalmente aprovadas e comunique essa informação.

> Adie para um projecto subsequente as alterações que não sejam indispensáveis.

> Assegure-se de que, no processo, a relação com o cliente não se degrada. Identifique, logo de início, as expectativas do cliente quanto aos resultados a obter e (re)posicione-as no domínio do possível.

### 8. Obtenha aprovação dos resultados intermédios

É muito difícil o cliente rejeitar o produto final do projecto se foi acompanhando o trabalho e validando as opções que foram sendo seleccionadas a cada passo.



- > Tenha em conta nos seus planos que quem deve aprovar em consciência precisa de tempo.
- > Não veja nos momentos de aprovação intermédios o simples cumprimento de uma formalidade. Utilize-os para criar e desenvolver empatia e uma relação de confiança com o cliente.

#### ► Depois de terminada a execução do trabalho

##### 9. Facilite a transferência dos resultados para as operações

A sua responsabilidade enquanto gestor do projecto termina quando os objectivos do projecto estão atingidos e o produto, serviço ou outro resultado é aceite pelo cliente. Mas, muitas vezes, os benefícios do projecto só se obtêm com a utilização posterior do que se entregou. A passagem de testemunho nem sempre é fácil, mas a percepção do sucesso ou fracasso do projecto depende em grande parte de uma transição colaborante e sem sobressaltos do projecto para as operações.

##### 10. Promova a consolidação do que se aprendeu

O projecto acaba e a equipa é desfeita, assumindo cada um outras tarefas e responsabilidades. O que se aprendeu é interiorizado por cada participante, mas fica em grande parte ignorado do resto da organização.

- > Registe o que se aprendeu e archive de modo organizado toda a informação e documentação do projecto.
- > Divulgue os êxitos e os conhecimentos adquiridos. Ninguém vai agradecer, mas alguém irá beneficiar.

#### ► Antes, durante e depois da execução do trabalho

##### 11. Gira pessoas e relações, reconheça os diversos interessados (*stakeholders*) no projecto e gira a comunicação com eles

As pessoas têm comportamentos que nem sempre são racionais, mas que não deixam de ser compreensíveis e legítimos.

- > Identifique quem são os interessados no projecto, porque é que estão interessados e determine o poder de cada um de influenciar as decisões.
- > São *stakeholders*-chave os que têm grande poder de influenciar e que estão muito interessados (o cliente está neste grupo). Preste especial atenção à relação com eles, mas não ignore os outros.
- > Avance com as pessoas e não contra elas.
- > Dê informação às pessoas sobre o desempenho respectivo (*feedback*), designadamente quando a participação de cada uma no projecto termina.

##### 12. Aceite a incerteza como inevitável e gira o risco

O futuro é, pela sua própria natureza, incerto. No caso dos projectos, o carácter inovador e a complexidade inerentes provocam incerteza.

- > Pense positivo, mas previna-se das surpresas desagradáveis implementando medidas que limitem os danos potenciais.

- > Adopte medidas que diminuam a probabilidade de ocorrência de acontecimentos com impacto negativo no projecto.
- > Tenha de reserva planos de contingência («Planos B») que reduzam o impacto negativo se, apesar dos cuidados, o tal acontecimento indesejado ocorrer.
- > Utilize criteriosamente almofadas de tempo, de recursos e de custos.



#### NOTAS

<sup>[1]</sup> IPMA. *ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0*. International Project Management Association, Zurique. Transposto para Portugal pela APOGEP – Associação Portuguesa de Gestão de Projectos, 2006.

<sup>[2]</sup> PMI. *Project Management Professional (PMP) Credential Handbook*. Project Management Institute, 14 Campus Boulevard, Pensilvânia, 2009.

<sup>[3]</sup> ISO 10006:2003 – *Quality Management Systems – Guidelines for Quality Management in Projects*. International Organization for Standardization.

<sup>[4]</sup> MIGUEL, António, *Gestão Moderna de Projectos – Melhores Técnicas e Práticas*, 2.ª Edição, FCA – Editora de Informática, Lisboa, 2006.

<sup>[5]</sup> ROLDÃO, Victor Sequeira, *Gestão de Projectos. Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*, 2.ª Edição, Monitor, Lisboa, 2007.

# Maior flexibilidade na utilização dos fundos estruturais

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor da Comissão Europeia (Team Europe)

Ilustração: Extramedia Designer Studios

## TOME NOTA

Em resposta à crise financeira e económica mundial, a Comissão Europeia apresentou um conjunto de medidas que visa proporcionar aos Estados-membros maior flexibilidade na utilização dos Fundos Estruturais. As alterações propostas por Bruxelas prevêem a prorrogação da data-limite dos projectos e pagamentos em mais seis meses, até 30 de Junho de 2009, de modo a que os países da União Europeia possam esgotar o financiamento comunitário, atribuído em 2000-2006, e fazer com que o montante disponível possa ser utilizado da melhor maneira possível.

«Estamos a envidar todos os esforços para assegurar que cada euro dos Fundos Estruturais seja gasto de modo eficiente. Estamos a adaptar a política de coesão às novas realidades económicas, deixando que os Estados-membros utilizem o investimento comunitário como um excelente remédio anticrise», sublinhou a comissária responsável pela Política Regional, Danuta Hübner.

A Comissão Europeia convidou os Estados-membros a pedirem uma prorrogação do período de elegibilidade relativa ao financiamento de 385 dos 555 programas da política de coesão, em 2000-2006, sempre que não tivessem utilizado inteiramente os fundos atribuídos. A prorrogação do período de elegibilidade abrange os quatro Fundos Estruturais em vigor na altura: o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), o Fundo Social Europeu (FSE), o Fundo Europeu de Orientação e de Garantia Agrícola (FEOGA) e o Instrumento Financeiro de Orientação das Pescas (IFOP).

A maior flexibilidade na utilização dos Fundos Estruturais permitirá aos Estados-membros e às regiões executarem e concluírem mais projectos no terreno, propondo a Comissão Europeia que se concentrem em sectores e medidas com valor de «retorno elevado», como o investimento em eficiência energética para criar empregos ecológicos e poupar energia, e o apoio às tecnologias



limpas para incentivar sectores como a construção e as indústrias automóveis.

A Comissão adoptou igualmente uma medida que irá proporcionar maior flexibilidade aos Estados-membros e às regiões na atribuição de financiamento a diferentes prioridades. Até agora, as autoridades de gestão tinham uma margem de flexibilidade de 2% para transferir financiamentos entre os eixos prioritários que definem as áreas estratégicas de investimento dos programas operacionais da política de coesão. No entanto, como fez questão de salientar Danuta Hübner, «a situação económica em que nos encontramos agora é muito diferente da de 2000, quando acordámos as prioridades. Dadas as circunstâncias excepcionais enfrentadas pelos Estados-membros, a Comissão decidiu multiplicar por cinco a flexibilidade entre prioridades, que passa agora de 2% para 10%. Os Estados-membros podem, assim, atribuir o restante financiamento aos projectos onde o seu impacto for o maior possível», referiu a comissária responsável pela Política Regional.



Arquivo Projecto Orquestra Geração

# Projecto Orquestra Geração

Por: Marisa Teixeira; Teresa Souto – Redactoras

Fotografias: Plinfo

Implementar um projecto para alcançar o sucesso requer uma boa gestão. Construir uma visão, de uma forma integrada, e planear devidamente a estratégia foram os ingredientes-chave que a Câmara Municipal da Amadora, em estreita relação com vários parceiros, soube utilizar para formar a Orquestra Geração. As expectativas foram ultrapassadas e em várias zonas do país já se cumpre o objectivo: incluir com a música



João Pereira



Helena Lima



Jorge Miranda



O som de violinos, contrabaixos, tubas e clarinetes ecoa pelos corredores da Escola Básica 2+3 Miguel Torga do Bairro da Boba, na Amadora. Quem a visita às quartas-feiras à tarde, depara-se com um cenário diferente do habitual. As aulas das disciplinas curriculares dão lugar à música, que os jovens ensaiam com os professores. Já assim é desde 2007, quando foi criada a Orquestra Geração.

Inovador em Portugal, este projecto foi importado da Venezuela, inspirando-se no sucesso do «El Sistema», um programa de Orquestras Sinfónicas Infantis e Juvenis que abrange cerca de 380 mil jovens e tem mais de 30 anos de experiência.

«Numa conversa com Wagner Diniz, director do Conservatório Nacional de Lisboa, tomei conhecimento do projecto e achei-o muito interessante», explica Jorge Miranda, director do departamento de Educação e Cultura da Câmara Municipal da Amadora, que também coordena o Projecto Geração (*ver caixa*).

Helena Lima, coordenadora executiva da Orquestra, acrescenta: «O professor Wagner desde há muito tempo que gostaria de implementar em Portugal o “Sistema”, um projecto com uma componente social muito forte. Inicialmente dirigido a crianças de meios desfavorecidos, continua a abarcar uma faixa significativa destes

meios e, através da música, os mais novos adquirem competências relacionais e perspectivas de futuro.»

Tentar cruzar esta nova forma de abordagem com as intervenções integradas em áreas críticas urbanas, que Jorge Miranda dirigia na autarquia, impulsionou-o a contactar a Fundação Calouste Gulbenkian que, de imediato, quis pôr a ideia em prática. Assim nasceu a primeira orquestra, com recursos financeiros do município da Amadora e da Equal – uma iniciativa comunitária desenvolvida no período de programação dos Fundos Estruturais de 2000-2008, co-financiada pelo Fundo Social Europeu, com o objectivo de promover novas soluções para as necessidades sociais na área da formação e do emprego, em articulação com a Estratégia Europeia de Emprego e, em Portugal, com o Plano Nacional de Emprego e o Plano Nacional de Acção para a Inclusão.

#### ► Ultrapassar barreiras

No desenvolvimento do Projecto Orquestra Geração, a «pressão dos pares» foi, de início, identificada como um obstáculo à adesão dos jovens. «Na fase inicial da adolescência a pressão grupal é fundamental para a formação de decisões individuais», explica Jorge Miranda. Os grupos são «unidades de pertença» e «universos sem os quais não é possível haver uma socialização correcta», e mesmo não constituindo, por si só, um factor negativo, podem ser um problema: «não é que o adolescente faça aquilo que o grupo quer mas, seguramente, é tentado a não fazer o que o grupo não quer», justifica.

Este é, sem dúvida, um aspecto importante nas suas decisões. Abordar os jovens com «discursos moralistas» ou actividades que, de alguma forma, possam pôr em causa «quem e como são», pode levá-los a uma rejeição liminar por encararem a proposta como uma ameaça à identidade do grupo. «Se for simplesmente aprender violino, não há uma rejeição individual por medo da aceitação do grupo ou da aceitação social da actividade. Simplesmente é uma coisa que se faz, sem qualquer conotação. Mais tarde, tocar um instrumento desenvolve uma conotação positiva porque há rapidamente um sucesso associado», adianta o responsável.

O êxito desta iniciativa não seria possível sem a parceria «de excelência» com entidades como a Fundação Calouste Gulbenkian, o Conservatório Nacional de Lisboa e a Fundação EDP, além de organizações de carácter local.

Entretanto, outros planos foram consolidando a aposta da Câmara Municipal da Amadora na inclusão social, como, por exemplo, o Urbact. Este programa europeu visa promover o intercâmbio de experiências entre cidades europeias em termos de desenvolvi-

mento urbano sustentável. Neste âmbito, a autarquia instaurou um projecto-piloto, o Mile, que está relacionado com a integração de imigrantes e consiste no estudo de métodos inovadores que garantam a utilização das melhores práticas nessa inclusão.

Jorge Miranda explica que todas estas metodologias são transferidas para os programas operacionais e, portanto, são regionalizadas de uma forma rápida, aproveitando os fundos geridos pelas regiões. «É nosso parceiro nesse projecto a CCDR-LVT (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo), que identificou o interesse e o potencial das orquestras e, no quadro desse cruzamento entre o Urbact e o programa operacional, falou connosco, com a Fundação Calouste Gulbenkian e o Conservatório. Assim, desenvolvemos em conjunto um projecto de alargamento à região de Lisboa», refere ainda o responsável.

Desta forma, a Orquestra Geração acaba por ter apoios em várias frentes. Actualmente existe já uma segunda orquestra, no Casal da Mira, na Amadora, e outras seis vão começar em Setembro de 2009: mais uma na Amadora (Bairro do Zambujal) e as restantes em Loures, Oeiras, Sintra, Sesimbra e Vila Franca de Xira. Esta

última engloba as Escolas de Vialonga, que já trabalhavam anteriormente com um núcleo de violinos e, ao inteirarem-se deste projecto, quiseram agregar-se-lhe.

As orquestras do concelho da Amadora adoptaram o nome «Geração», denominação utilizada pela primeira vez no Bairro da Boba.

#### ► Mexer com o preconceito

As orquestras não foram criadas para os «meninos pobres ou filhos de emigrantes», sendo dirigidas ao «universo populacional das escolas». Porém, como refere Jorge Miranda, pelo facto destas instituições escolares se situarem em zonas críticas, o projecto acaba por reunir «população que habita nas áreas mais críticas e população mais favorecida, que habita fora delas. Há uma mistura saudável e importante, senão “guetizava-se” completamente a questão». Apesar disso, as crianças menos favorecidas constituem grande parte da orquestra. Os projectos são implementados nestes locais porque, como explica Jorge Miranda, «se torna diferente fazê-lo num sítio onde não há nenhum contacto directo com as famílias, onde não há um projecto integrado,





do que numa zona onde existe esse contacto, onde cruzamos a informação, onde temos parcerias consolidadas».

As repercussões deste projecto fazem-se sentir até na rotina do próprio bairro social. «O normal é ver-se as pessoas encostadas à parede, a conversar, a fumar. Faz parte do dia-a-dia. Mas depois vê-se os irmãos mais novos a passar com violinos, violoncelos, tubas. Eles e os pais têm um orgulho extraordinário naqueles miúdos.»

A inversão social é uma realidade patente num outro exemplo dado por Jorge Miranda: «No primeiro concerto, que se realizou no jardim de Inverno do Teatro S. Luiz, na assinatura do protocolo, onde estavam presentes as várias fundações, quem é que estava no palco? Os miúdos a tocar. Quem é que estava nas cadeiras? Os pais, as mães, os técnicos e funcionários e algumas elites. Ou seja, o público estava completamente misturado.»

«O esquema deste projecto e aquilo que nos permite fazer é um *mix* de *feelings*, mexer com os preconceitos, mexer com aquilo que as pessoas têm como um dado adquirido.» Desta forma consegue-se, pelo menos, «instalar a dúvida, mudar alguns termos da equação e isso cria oportunidades. Esta é basicamente a estratégia».

#### IR MAIS ALÉM

As orquestras de crianças e jovens integram um programa mais abrangente designado o Projecto Geração. A música é um caminho, mas não é o único. «Em desenvolvimento social, como nos negócios, no amor e na guerra, vale tudo. Temos que ter uma visão e estratégia claras», diz Jorge Miranda.

Além da música existem outras alternativas, como é o caso das aulas de judo. Mas o enfoque está, sobretudo, a ser feito na educação.

No concelho da Amadora, as ofertas vão desde formação específica, em áreas como a de cabeleireiro, a acções que promovem o empreendedorismo. Neste momento estão abertas inscrições para o Programa Empreende, através do qual os jovens podem candidatar-se a criar o seu próprio negócio. «No ano passado tivemos 22 ideias de negócio. A Fundação Gulbenkian e o ISCTE [Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa] são nossos parceiros neste projecto e temos uma incubadora a funcionar na Brandoa. Um espaço com óptimas condições, onde os jovens têm um *plafond* e ficam um ano a desenvolver o negócio sem gastarem um tostão», afirma o responsável. Este projecto funciona caso a caso, existindo ainda a oportunidade de, quando o negócio é aprovado, arrendar uma loja por 50 cêntimos ou um euro o metro quadrado.

A existência de mediadores entre a Câmara Municipal e os jovens que habitam em zonas críticas é fundamental para que se alcance o sucesso. Esta função é desempenhada pelos «facilitadores», organizados em equipas de duas pessoas, que incluem um trabalhador social e um jovem da comunidade, que fizeram formação conjunta. «Um jovem do bairro, por muito que saiba, se calhar não consegue agir tão facilmente. Um técnico social, por muito que queira, não consegue perceber a realidade e comunicar com o bairro. Assim, complementam-se, tornando-se equipas coesas», explica o director do departamento de Educação e Cultura da C.M. Amadora.

Falar com as pessoas do bairro, informá-las e encaminhá-las para a resolução de certos problemas são algumas das funções destas equipas. Esta metodologia foi criada no Bairro da Boba e já se estendeu ao Casal da Mira e ao Bairro do Zambujal. «A ideia é sempre testar aspectos que funcionem, pegar nessas soluções e injectá-las noutra sítio, adaptando-as. Quase como se fosse um vírus, que tem a capacidade de se adaptar localmente», explica o responsável. E de ganhar terreno, de forma positiva.

Uma das funções de Helena Lima, como coordenadora executiva das orquestras, é acompanhar a selecção das crianças, principalmente na Escola Miguel Torga – que inclui alguns alunos de outras escolas próximas – onde segue o processo mais de perto. «Não é propriamente uma selecção. Fizemos uma divulgação na escola, fomos explicar às turmas e eles foram aderindo aos poucos.»



Em 2007, foram quarenta os primeiros elementos a integrar o conjunto musical. Actualmente, só no Bairro da Boba são 67 e no Casal da Mira 97. A primeira orquestra começou por dedicar-se às cordas. Este ano já existem instrumentos de sopro, financiados pela Fundação EDP.

#### ► Linguagem universal

Combater o abandono escolar e o absentismo, facilitar a integração social e garantir o desenvolvimento de projectos de vida para os jovens são alguns dos objectivos pretendidos com esta iniciativa.

João Pereira, presidente do agrupamento Miguel Torga, aceitou o desafio de participar no projecto-piloto «para conseguir integrar as crianças que têm dificuldades no percurso escolar normal». Embora ciente das apreensões e dúvidas que poderiam existir, ao imaginar aqueles alunos a aprenderem música clássica decidiu avançar. «Está a superar a expectativa de quase todos, porque julgámos que era possível implementar o projecto mas nunca com a projecção que está a ter», comenta o responsável.

Os ensaios ultrapassam a fronteira das salas de aula. Os corredores e até mesmo o recreio servem para praticar. «O que poderia ser considerado indisciplina, aqui faz parte do processo», diz Helena Lima.

As crianças e jovens que integram a orquestra têm, em média, entre 6 e 14 anos, mas não existe limite de idade. O que determina a escolha é o grau de ensino, sendo que a maioria está no 5.º, 6.º e 7.º anos de escolaridade. Em certos casos, a aprendizagem da música funciona como um catalisador para aperfeiçoar o desempenho noutras disciplinas. «Estou mais atenta nas aulas, aqui desenvolve-se mais a concentração porque temos de estar atentos à música. Ajuda-nos muito», declara Patrícia Leal, de 14 anos. A aluna, que aprendeu a tocar viola de arco há um ano, decidiu-se logo por este instrumento. Pelo contrário, Daniel Tofanesco começou pelo violoncelo mas rapidamente passou ao clarinete, um instrumento bastante apreciado no seu país de origem, a Roménia. Alcançar o estrelato é um sonho de muitos dos jovens, como é o caso de Neuza Tavares, de 16 anos: «Toco há ano e meio e gostava de seguir uma carreira na música.»

Apesar da sua curta experiência, estes músicos já vão somando alguns momentos altos. Não é qualquer jovem que se pode gabar de ter tocado, por exemplo, para uma rainha, como aconteceu a 17 de Março quando a Orquestra Geração da Amadora foi visitada por Rania da Jordânia. Diogo Dias, de 13 anos, ficou marcado pelo dia em que conheceu José António Abreu, fundador do «El Sistema», num concerto no Coliseu dos Recreios. «Foi muito fixe conhecer o melhor maestro do mundo», exclama com um sorriso.

# EXPO'98: A utopia virou realidade

**Por:** João Paulo Velez – Director-Geral de Clientes na LPM Comunicação; Foi Director de Comunicação da Parque Expo 98 e Porta-Voz do seu Conselho de Administração desde 1993 até 2004. Foi igualmente Administrador da Atlântico – Pavilhão Multiusos de Lisboa; Antes disso foi jornalista durante 18 anos.

**Fotografias:** Plinfo



## ► Uma motivação especial

A possibilidade de participar num projecto único, absolutamente invulgar e que tinha tudo a ver com a minha anterior experiência profissional jornalística, levou-me a aceitar um desafio para o qual, por isso mesmo, nunca me podia sentir plenamente preparado: ser Director de Comunicação numa Exposição Internacional – Expo'98, sendo que foi a última grande Exposição Mundial do século xx.

Nada é igual a uma Expo, não há nenhuma Expo idêntica às precedentes. Mas a excepcional qualidade das pessoas que dirigiram o projecto desde o início, que o idealizaram e o conceberam,

fez-me vencer naturais reticências perante o desconhecido que se apresentava.

A verdade é que, ao longo de 18 anos de actividade jornalística, me ocupara muito de temas ligados ao urbanismo e ao território, à arquitectura e à cidade. Escrevera sobre diversos projectos e intenções, muitos dos quais, por força da nossa sempre complexa relação com a realidade e com a eficácia, não chegaram a ver a luz do dia. Também por isso a Exposição Mundial de Lisboa me interpelou: tinha de estar pronta na data certa e está-lo-ia por certo, já que estava fora de questão a honra colectiva do país ser jogada

na valeta da história por qualquer falha ou por qualquer guerra de campanário. Essa carga adicional de adrenalina igualmente me estimulou: a de participar como que numa gigantesca aposta de ter pronta a tempo e com a melhor qualidade possível obra que pudesse ser o retrato de um Portugal moderno, aberto ao Mundo, velha nação europeia a caminho de uma nova etapa do seu desenvolvimento, após décadas de isolamento e ostracismo internacional. Interessava-me a abordagem pretendida para a Expo – a de ser uma comemoração dos 500 anos da viagem de Vasco da Gama que recusasse uma visão passadista da nossa História, antes se colocando na mesma posição aberta ao risco e ao futuro que caracterizara os navegadores que se pretendia evocar. Finalmente, e não menos importante, senti-me atraído pela localização escolhida para a Expo e pela enorme dimensão urbana do projecto. Boa parte da minha vida de jovem se passara não muito longe da Doca dos Olivais, o epicentro da operação. Em pequeno, os meus pais levavam-me por vezes até ali para ver os velhos *clippers* abatidos às rotas dos hidroaviões para a América, uma vez passados os tempos difíceis e misteriosos da Guerra. E não se iria agora fazer apenas uma grande festa! Ter a possibilidade de participar numa profunda transformação urbana devolvendo à cidade cinco quilómetros de uma margem esquecida, abandonada e degradada era um privilégio que não poderia perder. A verdade é que o privilégio acabou por ser muito maior do que alguma vez pudera supor.

#### ► Um conceito apontado ao futuro...

Queríamos comemorar os 500 anos da viagem de Vasco da Gama evidenciando tudo o que de revolucionário ela tinha tido. Estava assim fora de questão Portugal convocar o Mundo para Lisboa tendo como foco uma mera celebração histórica dos heróis de Quinhentos. A aproximação temática teria de ser igualmente virada ao futuro. Pensou-se assim no Mar como convergência de uma reflexão à escala planetária sobre a importância dos Oceanos para o futuro da Humanidade. Essa foi a chave da Expo para o enorme êxito que despertou nos quatro continentes. Foi igualmente muito original a ligação – pela primeira vez na história destes eventos – do tema da Expo ao sistema das Nações Unidas. Foi um trabalho diplomático tão discreto como produtivo, aquele, que haveria de culminar na aprovação, por unanimidade, na Assembleia-Geral da ONU de 1998 como Ano Internacional dos Oceanos.

A partir daí, estava criado o enquadramento político necessário para garantir a adesão dos diferentes países e organizações. Conceptualmente, o mar haveria de estar presente na Expo de todas as maneiras possíveis: na estrutura do recinto, todo ele pensado em função da sua relação com a água; nos pavilhões temáticos (Oceano, Utopia, Conhecimento dos Mares, Futuro), na exibição náutica, na programação cultural nacional e estrangeira; e na própria participação dos 160 países e organizações, aos quais se exigiu a abordagem (obviamente multifacetada) do tema Oceanos.



#### ► ... num projecto com dois tempos

O processo da Expo'98 foi, como se imagina, muito complexo. Desde logo porque envolvia dois programas simultâneos e sobrepostos: fazer uma excelente Exposição Mundial em cerca de 100 hectares e conseguir devolver à cidade, urbanisticamente recuperada, uma zona mais ampla de quase 340 hectares. Havia claramente duas etapas – até 1998 e, depois, um segundo período que se estimava prolongar-se até 2009.

Para concretizar estes dois grandes desafios, foram tomadas algumas decisões de base: criar uma sociedade anónima, a Parque Expo 98, S.A., com a participação do Estado e dos dois municípios envolvidos (Lisboa e Loures), dotá-la de poderes administrativos especiais que permitissem executar o projecto no prazo previsto e mobilizar para a sociedade terrenos públicos que se encontravam completamente abandonados ou muito subaproveitados. Tudo isto se passou no início de 1993, meio ano após a votação em Paris que dera a vitória a Lisboa sobre Toronto para a organização da Expo'98.

Foi então constituída uma estrutura de missão que tinha quatro pilares principais: Área Expo (Concepção e Marketing da Exposição), Área Parque (Urbanismo e Acessibilidades), Área Construção (Obras de Desmantelamento e Construção) e Área Financeira (quase todo o financiamento do empreendimento foi feito com – excessivo – recurso ao crédito bancário, dado não se pretender inicialmente reclamar do Estado um envolvimento razoável no capital social da empresa). Mais tarde, a estrutura veio a sofrer uma alteração, já prevista desde o princípio, com a criação, pouco antes de 1998, de uma Área de Operações, responsável pela gestão dos processos no período de funcionamento da Exposição.



A equipa criada revelou grande qualidade técnica e operacional, desde as áreas de programação cultural aos engenheiros do ambiente, dos arquitectos urbanistas ao marketing e comunicação, dos paisagistas à logística do empreendimento. Foram pessoas provenientes dos mais diversos sectores e com as mais variadas experiências nacionais e internacionais – funcionários públicos e de empresas privadas, experimentados engenheiros e jovens arquitectos, num conjunto que foi possível organizar pela vontade de responder o melhor possível a um desafio ímpar. Recorreu-se bastante ao *outsourcing*, sobretudo para tarefas e projectos específicos. A equipa própria começou por cerca de 100 pessoas até se fixar em cerca de 800 elementos. No período da Exposição, foi feito um recrutamento especial para os quatro meses e meio do funcionamento do recinto que atingiu cerca de cinco mil pessoas preparadas para acolher diariamente dezenas de milhares de visitantes.

#### ▶ Promover lá fora e cá dentro, fazer acreditar

O plano de comunicação – objecto principal do meu trabalho – foi concebido para garantir a maior adesão e envolvimento da população portuguesa, principal destinatária do projecto, mas também dos principais mercados externos nos quais se apostou em termos de visitantes e que coincidiam com os maiores países de origem do turismo português (Europa).

A primeira preocupação era dar a conhecer a dimensão do projecto e a sua importância para a imagem de Portugal enquanto país, poupando a Expo a querelas inúteis e sem sentido. Isso foi feito com um vasto programa de visitas ao estaleiro envolvendo, num primeiro momento, não só os meios nacionais e os correspondentes estrangeiros em Portugal mas também a comunicação social regional, através de um vasto conjunto de deslocações de todos os distritos e também das regiões autónomas.

Foi assim possível conseguir mostrar, de forma totalmente aberta e directa, o desafio nacional perante o qual estávamos colocados e que não nos permitia falhar. Isso permitiu-nos criar, sem prejuízo da capacidade de crítica dos *media* que continuou a existir, como que uma cumplicidade com a comunidade jornalística em relação à tarefa gigantesca que tínhamos pela frente.

Desenvolvemos igualmente um importante trabalho de sensibilização da imprensa especializada (turismo, ambiente, arquitectura, construção) e começámos, a partir de finais de 1995, nalguns casos em parceria com o ICEP, uma programa de convites a jornalistas estrangeiros, sobretudo dos principais mercados-alvo. Nestes países (Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Suíça e Itália, mas também Brasil, Estados Unidos, Canadá, África do Sul e Japão) desenvolvemos um plano de apresentações do projecto que visava simultaneamente garantir a sua presença oficial e ao mesmo tempo despertar as opiniões públicas para a visita a Portugal, apostando igualmente nas comunidades espalhadas por esses mesmos países. Neste capítulo foi particularmente interessante o trabalho feito com os

futebolistas portugueses que já então jogavam no estrangeiro e que se converteram em verdadeiros «embaixadores» da Expo, numa acção que atingiu especial relevância em Espanha.

Todas estas acções permitiram o contacto com o projecto, antes da Expo'98, de cerca de 4000 jornalistas nacionais e estrangeiros, alguns dos quais – há que reconhecê-lo – não deixavam de mostrar uma certa incredulidade perante a nossa capacidade em concluirmos o projecto na data prevista.

Mas fizemos mais. Em pleno estaleiro, montámos um Centro de Informação, no qual exibíamos as maquetas da Exposição e fornecíamos todo o tipo de informação, impressa e audiovisual, sobre o projecto. Dali partiam as inúmeras visitas guiadas que conduzimos com escolas, grupos técnicos, especialistas ou convidados a observar aquele que era, à época, o maior estaleiro da Europa. Promovemos um vasto conjunto de edições sobre o tema da Expo, sobre os seus planos urbanos e ambientais, sendo certo que uma das maiores armas do projecto foi o proporcionar uma vasta operação de requalificação do território.

O site e um jornal mensal contribuíram igualmente, nesta fase prévia, para dar a conhecer o mais relevante do empreendimento. Como porta-voz da empresa ao longo do processo, era convidado a assistir às reuniões do Conselho de Administração, podendo tomar conhecimento directo de tudo o que era mais importante.

Na fase Expo, a nossa atenção foi especialmente virada para acolher os profissionais de comunicação de todo o Mundo – e foram 11 000 ao longo dos 132 dias do evento – e proporcionar-lhes as melhores condições de acesso à informação. No Centro de Imprensa funcionou a Redacção Central que, tal como uma agência de notícias, alimentava permanentemente em quatro línguas a sala de imprensa mas também o jornal diário editado em parceria com o *Diário de Notícias*. A Tele Expo, além de apoiar as televisões de todo o Mundo que se nos dirigiam, em articulação com a RTP, várias horas de programação diária no segundo canal. E a Rádio Expo permitiu dar condições especiais de trabalho aos dois grandes *partners* nesta área – Rádio Renascença e RDP. Foram feitas diversas emissões especiais por televisões e rádios estrangeiras, naquela que fora até à época a maior operação de relações públicas do nosso país no estrangeiro e... também em Portugal, já que não menos importante foi elevar a auto-estima dos nossos compatriotas mostrando que, à semelhança de outros, também éramos capazes de sonhar e concretizar com altos índices de criatividade e qualidade.

A conjugação, em termos de gestão e de organização, de um «projecto global» como o da Expo'98, onde de facto se incluíram dois projectos (a realização da Exposição Mundial de Lisboa e a regeneração urbana de uma área de 340 hectares), foi um desafio que pôs a toda a prova a capacidade de direcção dos responsáveis da iniciativa. Houve, por vezes, que fazer quase dois projectos para cada edifício – fases expo e pós-expo; houve que estudar muito o tipo de utilizações posteriores e que encontrar



parceiros para esses novos usos. Mas diria que, globalmente, não foi difícil assegurar essa coordenação pois sentimos, desde o início, que, para além da festa em 1998, o êxito principal da operação residiria exactamente neste ponto – evitar que a Expo fosse algo de efémero e garantir o equilíbrio e qualidade urbana futura de uma área maior do que muitas cidades portuguesas. O principal instrumento para atingir este fim foi ter uma mesma equipa e empresa, integradas, a concretizar uma fase pensando ao mesmo tempo na seguinte.

O mais importante foi acreditarmos em nós próprios, no país e nos portugueses. Houve naturalmente fases muito delicadas, desde o início das negociações com os anteriores ocupantes do espaço objecto de intervenção até à melhor escolha dos projectos, passando depois pela mudança de Governo e do próprio Comissário. A capacidade de coordenação de todos os projectos e actividades exigiu o melhor de cada um. Mas, em minha opinião, nada se aproximou do problema de revelarmos ou não capacidade psicológica para ultrapassar a descrença habitual em nós próprios e acreditar, baseados no *time schedule* que tínhamos definido, em que seríamos bem sucedidos.

#### ▶ **Âncoras urbanísticas**

O plano urbanístico dos 340 hectares colocou o recinto da Expo como seu coração. Neste centro foram criadas as âncoras urbanísticas de toda a zona. O Oceanário, *ex-libris* da Exposição, o maior aquário da Europa, foi naturalmente pensado para poder constituir-se em atracção duradoura da cidade; o Pavilhão da Utopia nasceu já com o conceito de pavilhão multiusos de que a capi-

tal precisava e cuja construção tinha sido inicialmente apontada para outro local em Lisboa; a área internacional norte – foi preciso criar uma outra efémera, a sul, dada a participação recorde de países – foi desenhada já tendo em conta todas as especificações dadas pela FIL para vir a tornar-se depois a nova Feira; e a própria entrada principal do recinto, a porta à qual se acedia através da Estação do Oriente, foi projectada nos seus toscos para vir a ser um centro comercial (Vasco da Gama). Podemos dizer que, com estes elementos fundamentais, ficou definida a estrutura urbana base da nova zona. Se a eles juntarmos a Marina, o Pavilhão do Conhecimento e o Teatro Camões, pode dizer-se que o conjunto das construções definitivas foi muito extenso, reduzindo a indefinição a muito poucos edifícios, caso do Pavilhão do Futuro (hoje o Casino Lisboa) e do Pavilhão de Portugal (o qual, após várias hipóteses de uso, carece ainda de um verdadeiro entendimento entre o Governo e a Câmara Municipal de Lisboa para dar a este ícone arquitectónico de Siza Vieira uma utilização compatível com as suas características de espaço de vocação museológica-expositiva).

Lisboa é um exemplo à escala mundial de uma Expo pensada para o futuro. Se comparada com Sevilha, essa marca ressaltava muito fortemente e não constitui assim total surpresa que a grande metrópole de Xangai tenha convidado a Parque Expo a pensar o futuro do recinto da sua exposição universal de 2010. É uma grande prova de reconhecimento desta imagem de marca da Expo, hoje envolvida em projectos urbanos em Portugal (*Polis*) e noutras cidades como Argel ou Recife.

#### ► Um forte retorno urbano e financeiro

Considero que a Expo'98 não só atingiu como superou os objectivos culturais, urbanísticos e ambientais pré-estabelecidos. Poucos pensariam que a qualidade arquitectónica e dos espaços públicos do recinto fosse tão alta. Seria difícil imaginar que, ao longo de 132 dias, fosse possível montar uma programação cultural tão forte compreendendo nove mil eventos, a maior parte deles promovidos pela Parque Expo – de que a Peregrinação ao fim da tarde e o Aquamatrix ao princípio da madrugada foram expoentes máximos – e outros trazidos pelos países participantes, nalguns concertos memoráveis. Do ponto de vista urbanístico, conseguiu-se definir um modelo muito equilibrado em que habitação, serviços, comércio, lazer e espaços verdes se combinam numa proporção correcta. Do ponto de vista ambiental, foi a maior operação de regeneração do território feita até hoje em Portugal – descontaminando solos, limpando o Trancão, criando infra-estruturas modernas (recolha pneumática de lixos, sistema central de frio e calor, galerias técnicas para diversos tipos de condutas) ou ainda fazendo nascer um parque de 80 hectares e outros jardins e espaços verdes. O balanço é francamente positivo.

A afluência de públicos correspondeu globalmente às previsões estabelecidas pela organização da Expo'98, embora as parcelas



que contribuíram para o resultado total não tenham sido exactamente as previstas. Ou seja: de um total superior a dez milhões de visitas, os portugueses contribuíram com metade, o que foi excepcional. Mais de meio Portugal visitou aquele recinto, o que é extraordinário. Em termos de estrangeiros, Espanha – talvez por já ter vivido experiência comparável em Sevilha ou pensar que não encontraria alojamento após uma viagem de carro até Lisboa – não correspondeu com os números que havíamos pensado, acabando a Expo por ser compensada por outros mercados europeus que estiveram melhor do que as previsões. A afluência foi em crescendo até ao final, tendo sido fortíssima nos meses de Agosto e Setembro e culminando no dia de fecho com mais de 400 mil pessoas dentro de um recinto desenhado para suportar não mais de 200 mil. Foi um encerramento memorável, rodeado de grande emoção e com uma total identificação dos presentes com aquele espaço.

Hoje, passada uma década, olhando para o Parque das Nações, vê-se que foi uma aposta realmente ganha. É hoje, sem dúvida, a nova centralidade da Área Metropolitana de Lisboa. A zona tem vida urbana intensa, muita gente a residir, muita gente a trabalhar, equipamentos de lazer que atraem milhares e milhares de pessoas, pessoas que fazem *jogging* à beira-rio, espaços públicos que mantêm forte atractividade. Apesar de ter ainda duas ou três questões por resolver (próximo renascimento da Marina, completamento da área norte junto ao Trancão), o projecto fez-se em menos tempo do que tantas vezes tive oportunidade de anunciar: os terrenos estão vendidos e a construção concluída mais cedo do que 2009. Isso só aconteceu porque o mercado respondeu positivamente a uma oferta única, de qualidade, com uma densidade de ocupação que, no conjunto dos cinco quilómetros, é muito aceitável. Tudo isto num projecto onde o Estado investiu menos de 600 milhões de euros e onde foi buscar em taxas e impostos oito vezes mais!

# A gestão de projectos – Aplicação ao sector da saúde

Por: Maria Helena Monteiro – Docente Universitária  
helenamonteiro@iscsp.utl.pt  
Ilustrações: Paulo Cintra



## 1. Algumas marcas do tempo

As modificações organizacionais ainda há uns anos eram incrementais... 90% da actividade era conhecida e dominada. Passámos em poucos anos para um quadro onde o nosso quotidiano é diferente do de há um ano, há realidades diferentes desde ontem e ainda está perspectivado vir a ser diferente muito brevemente... talvez para a semana.

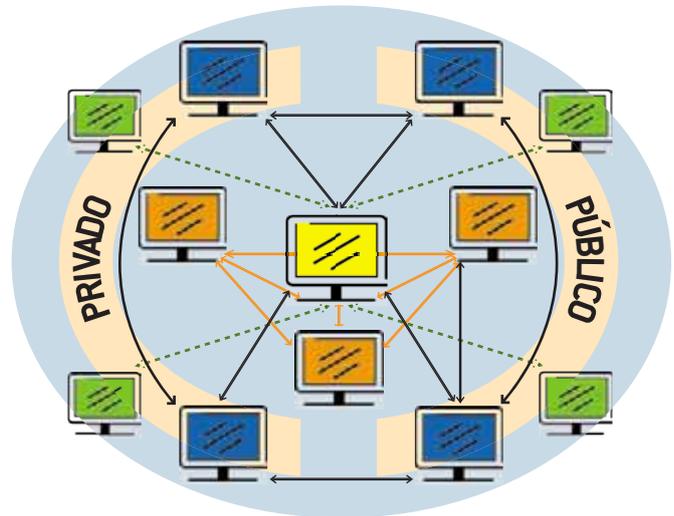


Figura 1 – Desafios para os próximos anos...

Alguns dos desafios que já conhecemos mas cujos limites ignoramos são:

1. A inovação das tecnologias de informação e comunicação (TIC), com grande ênfase em dispositivos de mobilidade e infra-estruturas interoperáveis. A explosão da Internet e a convergência tecnológica são realidades e desafios para todos.
2. A transformação das organizações, públicas e privadas, é cada vez mais rápida; são exigências dos *stakeholders*, são inovações tecnológicas, novos serviços e produtos e canais de interacção e, ainda, novas regulamentações das indústrias.
3. O crescimento das economias assentes em informação e conhecimento vai disparar e os impactos são imprevisíveis. Para já são exemplos as redes sociais, as organizações digitais e os novos formatos e modelos de comunicação social.
4. O planeta, como sociedade globalmente conectada, está em aceleração. Esta realidade arrasta impactos desconhecidos aos níveis sociais e políticos na diplomacia, na segurança, na autonomia, na confiança e no desenvolvimento económico.

## E o cidadão?

Tem a capacidade para acompanhar, participar, criar, inovar e manter uma energia e vitalidade que permita a cada um contribuir de forma positiva para esta transformação nacional e mundial nos seus fóruns familiar, social e profissional?

Estamos perante um elevado frenesim de mudança e com as subsequentes turbulências derivadas da complexidade gerada... basta contar o número de ligações entre as componentes do «contexto» em transformação.

Se nos posicionarmos no sector da Saúde, sector em profunda mudança no Mundo inteiro, e olhando para a figura seguinte (European-Commission & Empirica, 2008), consciencializamos de imediato a elevadíssima complexidade de qualquer área que aí se pretenda mudar.

- a) As actividades com **valor directo** para os destinatários dos produtos ou serviços da organização: as **actividades primárias** da organização.
- b) As actividades com **valor indirecto** para os destinatários dos produtos e serviços finais da organização, as quais, em execução continuada, permitem a execução das actividades primárias; designam-se por **actividades de suporte** da organização.
- c) O outro grupo de actividades foi designado por actividades de **quality assurance**, ou seja, actividades que asseguram que as outras actividades estão a funcionar de acordo com o esperado.

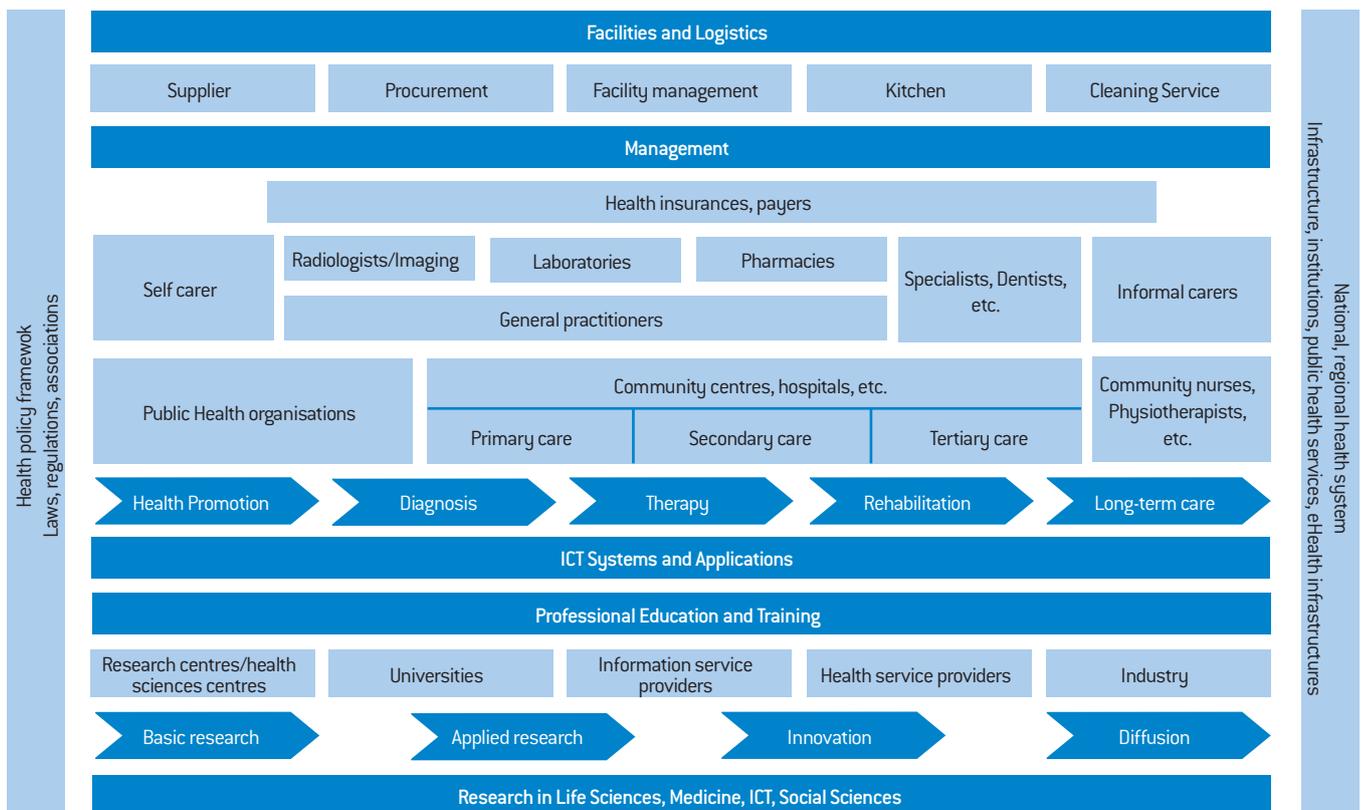


Figura 2 – Ecosistema da Saúde

Fonte: © empirica (2006)

Para gerirmos a nossa própria capacidade de intervenção em contextos de (grandes) mudanças organizacionais é fundamental distinguirmos desde logo os conceitos de processo e projecto.

## 2. Actividades, processos e projectos

### As Transformações Organizacionais

As organizações executam as actividades decorrentes da sua estratégia (Kaplan & Norton, Strategy Maps, 2004) (Kaplan & Norton, Alignment, 2006) que definem para cumprir a sua missão. Em meados da década de 80, Michael Porter separou estas actividades em três grupos distintos (Porter, 1985):

Foi um passo de enorme modernidade no pensamento dos gestores em relação às suas organizações; conseguir olhar, pensar e visionar a globalidade da organização por actividades, independentemente da visão fornecida pela estrutura organizativa e pelas pessoas. Esta abordagem permitiu introduzir mudanças sem perder de vista a integração vertical e horizontal das actividades. Por exemplo, a abordagem do PRACE (Bilhim, 2006) conduziu a uma nova sistemática e estrutura da Administração Pública Central diferenciando as actividades de gestão das actividades primárias (dirigidas ao cumprimento da missão) e das actividades de suporte.



Figura 3 – Modelo Processos – PRACE

A concorrência e, mais recentemente, a própria sustentabilidade estão sempre na agenda dos *stakeholders* das organizações, são matérias de análise e decisão permanentes desde as ameaças ao crescimento (a própria sobrevivência) até às oportunidades de parcerias estratégicas locais ou globais. Esta incerteza organizacional – económica, social e política – **requer bases sólidas que permitam o embate das mudanças**. Por isso, de forma genérica os objectivos estratégicos e operacionais dirigem-se para mais eficiência, mais eficácia nos resultados, mais interacção com consumidores/cidadãos, cumprimento dos *standards* de qualidade e risco, e ainda desenvolvimento de atitudes e competências em criatividade e inovação.

Esta movimentação e acções simultâneas e entrelaçadas nas organizações fazem-se através das **actividades** ou **processos** de estabilidade controlada e através de novos **projectos**.

**Os projectos são os responsáveis por trazer as mudanças mais profundas e estruturantes**. No fim do projecto os resultados obtidos passam para o domínio dos processos.

Nos momentos de transformação confrontamo-nos simultaneamente com **processos** e **projectos**. **É fundamental fazer a distinção. A sua gestão é profundamente diferente...**

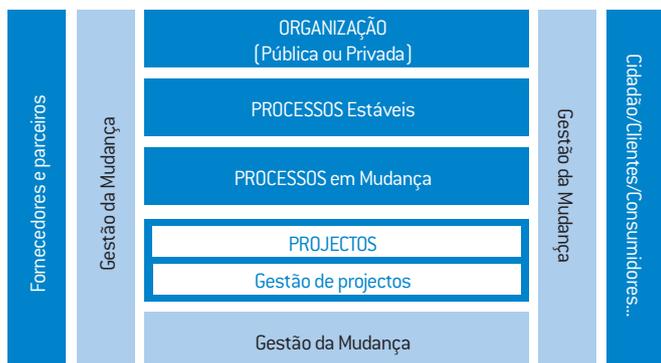


Figura 4 – A organização em transformação

### O que é um processo?

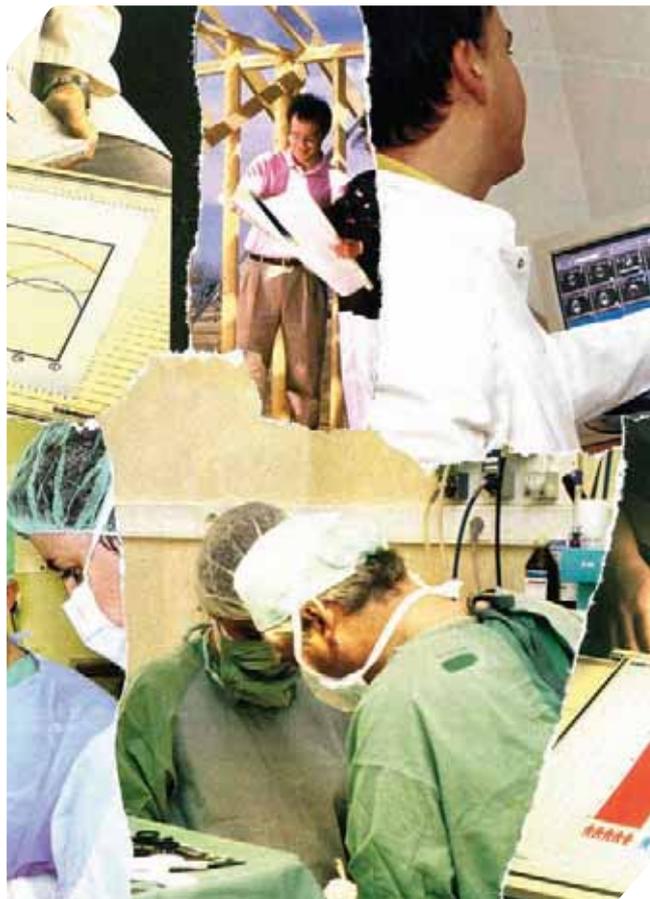
Se relembrarmos as definições de processo apresentadas por Thomas Davenport (Davenport, 1993) encontramos:

– «A process is simply a structured, measured set of activities designed to produce a specified output for a particular customer or market.» (Um processo é simplesmente um conjunto de actividades estruturadas e mensuráveis, destinadas a produzir um resultado para um cliente ou mercado em particular.)

– «A process is thus a specific ordering of work activities across time and place, with a beginning, an end, and clearly identified inputs and outputs: a structure for action.» (Um processo é portanto uma ordenação específica de actividades de trabalho no tempo e no espaço, com um princípio e um fim e com dados iniciais e resultados claramente identificados: uma estruturação da acção.)

Assim, num processo são conhecidos os *inputs*, os *outputs* e a forma de chegar aos *outputs* partindo dos *inputs*, ou seja, a sequência de passos e acções necessárias já conhecida e documentada.

Na figura da página seguinte apresentamos uma representação esquemática de um exemplo muito simplificado do processo «Pagar Vencimentos» que, por sua vez, se decompõe em quatro processos de nível mais baixo. Os processos de nível mais baixo serão os documentados.



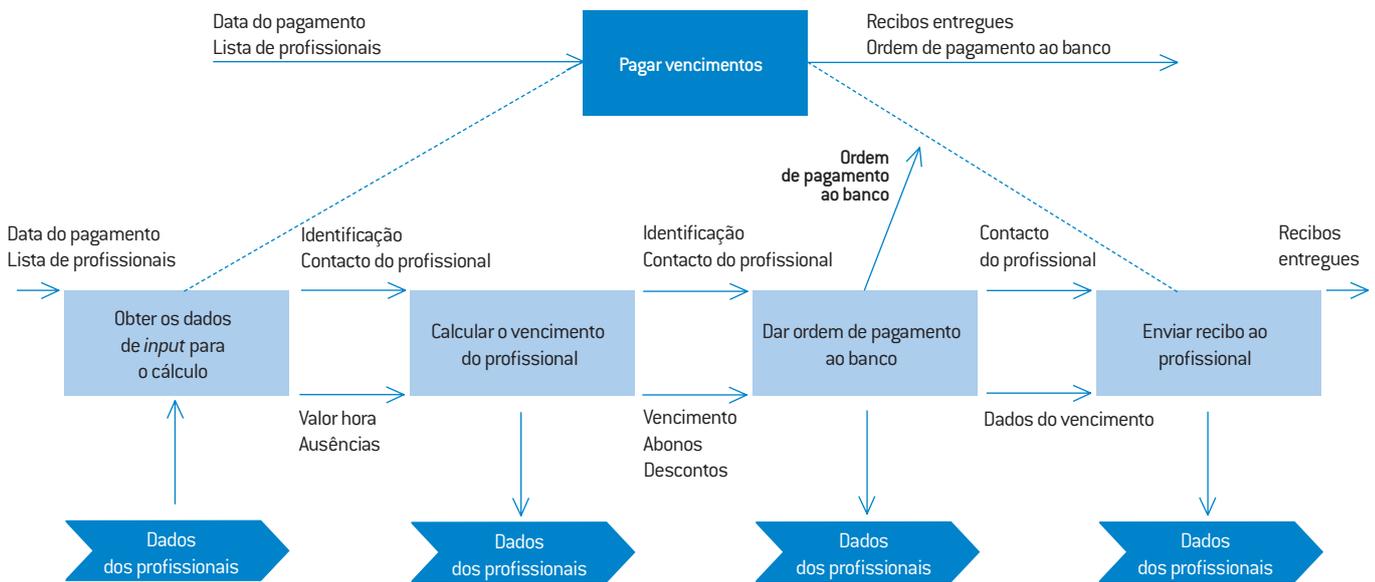


Figura 5 – O Processo e a sua decomposição

As organizações devem ter os seus processos organizacionais descritos e disponíveis como ponto de partida perante as acções que têm de executar e avaliar, as acções que vão ser alteradas por pequenas melhorias ou as que vão sofrer profundas mudanças.

Os processos tradicionais (Davenport, 1993) (Hammer & Champy, 1994) (Zidel, 2006) tiveram fortíssimo impacto com as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC); a Internet, as transacções electrónicas em grande escala, a miniaturização e os novos dispositivos móveis, a evolução das telecomunicações e as arquitecturas interoperáveis transformam constantemente o panorama das interações entre os vários actores. As iniciativas para transformar são os projectos.

### O que é um projecto?

Por exemplo:

1. Implementar um novo sistema de informação automático com capacidade de integração de processos, como por exemplo um *Enterprise Resource Planning* (ERP).
2. Implementar um sistema de informação mais automatizado e integrador em relação à informação e documentação gerada na organização, como por exemplo um *Knowledge Management System* (KMS) ou um *Enterprise Content Management* (ECM).
3. Implementar um novo sistema de informação e interacção com o consumidor/cidadão através da montagem de um *Customer Relationship Management* (CRM).

Estes exemplos correspondem a projectos estruturantes, ou seja, com profundo impacto nos processos das organizações.

Quais são as características que fazem com que uma iniciativa destas constitua um projecto e não se fique pela ideia?

1. Ser uma iniciativa com um **objectivo específico e novo** para a organização.
2. Ter um **patrocinador** da iniciativa que pretende de forma **esclarecida e comprometida** os resultados gerados com o projecto.
3. Ter uma **data de início** e uma **data de fim** claramente definidas.
4. Ter um **mecanismo de financiamento** aprovado.

Podemos avançar igualmente com algumas definições simples deste conceito, como:

– «A project is a set of activities that aims to produce a unique deliverable and is time-bound within clear beginning and ending points.» (HBS, 2004) [Um projecto é um conjunto de actividades que pretende produzir um resultado único e que é limitado no tempo com pontos iniciais e finais claros.]

– «A project is a unique temporary endeavor, with a set beginning and end.» (PMI, 2008) [Um projecto é uma tentativa única no tempo, com um princípio e um fim estabelecidos.]

Ou com definições mais completas, como:

– «A Project can be thought of as the allocation of resources directed toward a specific objective following a planned, organized approach.» [Pode-se pensar num projecto como a atribuição de recursos dirigidos para um objectivo específico seguindo uma abordagem planeada e organizada.]

– «Almost all companies and agencies carry out major work as projects.» [Quase todas as companhias e departamentos levam a cabo trabalhos de relevo como projectos.]

– «Projects are shaped by their environment in society, culture, time, regulation and technology.» (Os projectos são moldados pelo seu ambiente social, cultural, temporal, regulamentar e tecnológico.)

– «Organizations carry out multiple projects at a time.» (As organizações desenvolvem diversos projectos ao mesmo tempo.)

– «Critical issues are how to manage resources across projects and non-project work, how to ensure result quality and schedule and budget performance, and how to improve project management through lessons learned.» (Bennet P. Lientz, 2002) (Os pontos críticos são como gerir os recursos ao longo de projectos e em trabalhos que não sejam projectos, como garantir a qualidade dos resultados e o cumprimento de prazos e orçamentos, e como melhorar a gestão de projectos através das lições aprendidas.)

Como já vimos, a urgência e emergência das transformações fez **aumentar a necessidade de projectos nas organizações**, muitos deles em simultâneo e a correr de forma transnacional e com impactos em geografias e culturas diferentes, concorrendo muitas vezes para os mesmos recursos.

### 3. A Gestão de Projectos

**Gerir um Projecto nos dias de hoje não é o mesmo que há uns anos atrás.** Harold Kerzner (Harold Kerzner, 2006) identifica três eras de interpretação e aplicação da Gestão de Projectos, nomeadamente entre 1945 e 1960, entre 1960 e 1985 e, por fim, de 1985 até hoje.

**O risco de insucesso dos projectos vem aumentando e vai continuar a aumentar.**

A componente de gestão de risco no contexto das organizações e dos projectos está a surgir com mais exigência por parte dos financiadores e beneficiários em relação aos diversos factores que podem pôr em causa os resultados esperados, nas datas previstas e com os orçamentos estipulados.

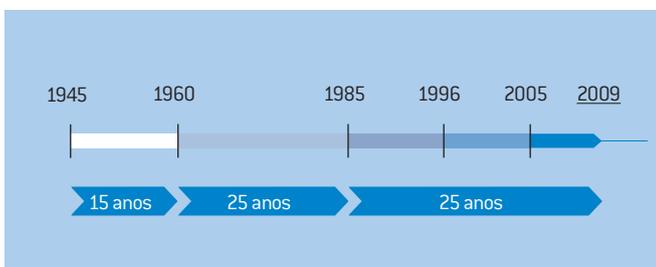
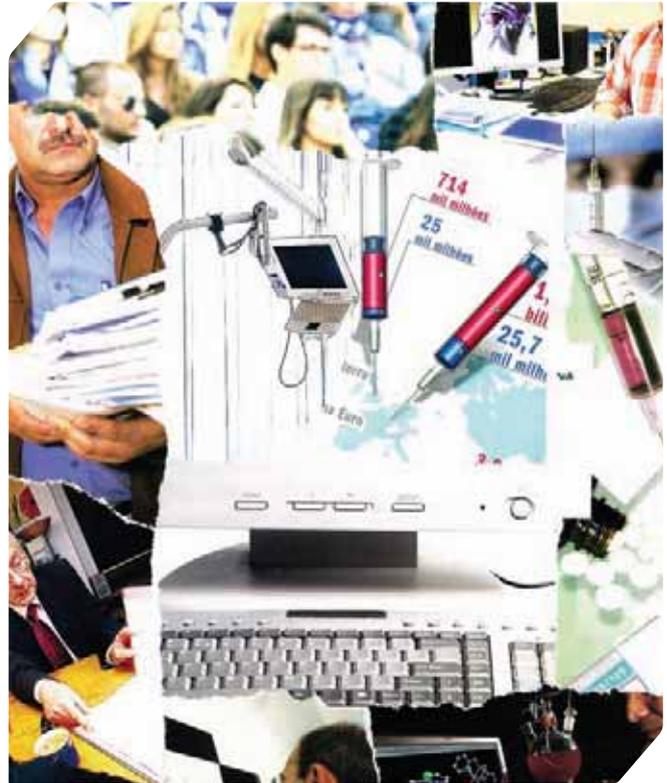


Figura 6 – A linha do tempo na Gestão de Projectos

#### Como se aborda a Gestão de Projectos?

Os projectos por definição têm ambiguidades, indefinições, complexidade, conflituosidades, incertezas, riscos...



A única forma de abordar a Gestão de Projectos é através de processos porque os processos percorrem passos já descritos e experimentados que dão certeza ao projecto.

Basta ver os quadros dos processos de Gestão de Projectos das abordagens de referência, Project Management Institute (PMI) ([www.pmi.org](http://www.pmi.org)) (PMI, 2008) ou da abordagem PRINCE2 ([www.prince2.pt](http://www.prince2.pt)) que é Trade Mark do Office of Government Commerce (OGC) ([www.ogc.gov.uk](http://www.ogc.gov.uk)), entre muitas outras igualmente excelentes no mercado.

O Modelo de Gestão de Projecto pode ser representado da seguinte forma (HBS, 2004):

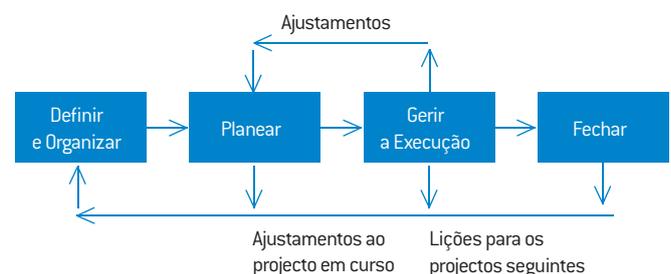


Figura 7 – O Modelo da Gestão de Projectos

Qualquer abordagem de Gestão de Projectos apresenta decomposições destes processos em níveis de maior pormenor que permitem, à partida, perspectivar e esclarecer as variadíssimas actividades que devem fazer parte do dia-a-dia dos responsáveis e dos elementos das equipas do projecto.

As finalidades de cada um destes quatro macro-processos da Gestão do Projecto são:

### 1.º Definir e Organizar

Este processo de gestão do projecto tem por obrigação criar a estrutura do projecto, ou seja, desenvolver as primeiras definições do projecto.

Os *outputs* deste primeiro processo são:

- > **Objectivos do projecto** claramente identificados e aceites por os principais *stakeholders* do projecto. É conveniente ter em mente um formato SMART (*specific, measurable, action-oriented, realistic and time-limited*) [específico, mensurável, orientado para a acção, realista e limitado no tempo] (HBS, 2004,42) para a apresentação dos objectivos. Desta forma as datas finais do projecto estão mencionadas nos objectivos.
- > Principais **entregas** (*deliverables*) identificadas e justificadas para ir ao encontro dos objectivos estabelecidos.
- > As **peessoas-chave**, as **competências** e os restantes **recursos** (materiais, equipamentos, financeiros...) identificados, estimados e justificados para ir ao encontro dos objectivos e entregas definidas.
- > A **abordagem de desenvolvimento** a seguir no projecto.

Os *inputs* deste primeiro processo podem ter diversas origens. No entanto, o investimento que se faz ao lançar um projecto tem sempre a ver com:

- > **Problemas** actualmente existentes, que serão resolvidos ou atenuados com os resultados do projecto (curto ou médio prazo).
- > **Oportunidades** que surgem devido a *movimentações* externas ou internas.

Por vezes o tratamento dos problemas e oportunidades já deu origem a um plano de negócios e, nestas circunstâncias, já temos os Planos de Negócio como *input* do projecto (Kaplan & Norton, *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, 2006).

- > **Planos de Negócio** (*Business Plans*).

Os *inputs* e os *outputs* deste processo devem fazer parte de um documento que se designa genericamente por *Initial Project Charter* ou *Documento de Estruturação do Projecto*. Este documento será a primeira base formal do projecto. Quando existem contratos para os projectos, estes incluem sempre aquele documento. Poder-se-ão anexar *Adendas* resultantes de decisões de gestão sobre ajustamentos que vão sendo assumidos ao longo da vida do projecto. Estes documentos são uma das componentes dos projectos que estarão presentes em momentos de avaliação do projecto.

### 2.º Planear

Este segundo processo de gestão do projecto tem por obrigação preparar com o pormenor necessário ao arranque do projecto a infra-estrutura física, organizacional e metodológica para o projecto iniciar o seu caminho. Os ajustamentos posteriores conduzem a alterações nestes resultados e compromissos iniciais.

Os *outputs* deste segundo processo são:

- > **WBS – Work Breakdown Structure** do projecto, ou seja, a estrutura de decomposição de trabalho em várias unidades – fases, etapas, actividades ou tarefas – adequadas ao desenvolvimento das entregas (*deliverables*) anteriormente identificadas e agora pormenorizadas.
- > **Recursos** quantificados para o desenvolvimento de cada unidade de trabalho do WBS:
  - Recursos Humanos em esforço (Horas\*Homem) ou em pacotes de prestações de serviços externos que podem assumir várias configurações formais (*outsourcing, professional services at fixed price or time & material*).
  - Recursos materiais e equipamentos atribuídos para a totalidade das unidades do WBS ou apenas para algumas.
  - Recursos financeiros – identificados para dar resposta a contratos com pessoas, com prestação de serviços, a acções de formação, a equipamentos e materiais, a deslocações e a outras possíveis despesas.
  - Recursos de informação identificados como sendo necessários ao arranque de uma ou várias unidades de trabalho.
- > **Calendário do projecto**, ou seja, a colocação em calendário das várias unidades de trabalho, dando visibilidade das unidades de trabalho que são sequenciais e das que correm em paralelo. Também se apresentam nestes gráficos (*Gantt Charts*) os momentos de visibilidade – *milestones* – do projecto, ou seja, datas específicas onde as entregas intermédias e as finais deverão aparecer e ser aprovadas.
- > **Organização do projecto** ou seja, a estrutura de responsabilidades daquele projecto. Quem presta contas sobre o progresso do projecto? Quem avalia e aprova? Quem paga? Quem manda em quem? Quem é responsável por...? Quem faz o quê? Quem entrega o quê?
- > **Orçamento** do projecto actualizado.
- > **Pressupostos**, ou seja, condições e acções sobre as quais o projecto não tem responsabilidade e/ou capacidade de agir mas que supõe vir a existir.
- > **Riscos e contingências**, ou seja, situações que podem pôr em causa o sucesso do projecto, acções de mitigação para tentar eliminar a ocorrência dos eventos de risco e ainda o chamado plano B que entra em acção se o evento de risco ocorrer.
- > **Plano de comunicação** do projecto: comunicar a quem, quando e que canal usar para enviar as mensagens sobre o progresso do projecto.

Os *inputs* deste segundo processo de Gestão do Projecto são os *outputs* do processo anterior (definir e organizar), incluindo novidades e modificações resultantes de ajustamentos. As **disponibilidades dos recursos** para os requisitos de recursos expressos no processo anterior são também *inputs* deste processo.

Os *inputs* e os *outputs* deste processo devem fazer parte de um documento que se designa genericamente por *Project Charter* ou *Documento de Planificação do Projecto*.

Este documento é a base formal para o arranque do projecto com todos os seus *stakeholders*. As expectativas sobre o percurso do projecto devem estar expostas neste documento. Sempre que estes factos sofrerem ajustamentos, este documento será actualizado.

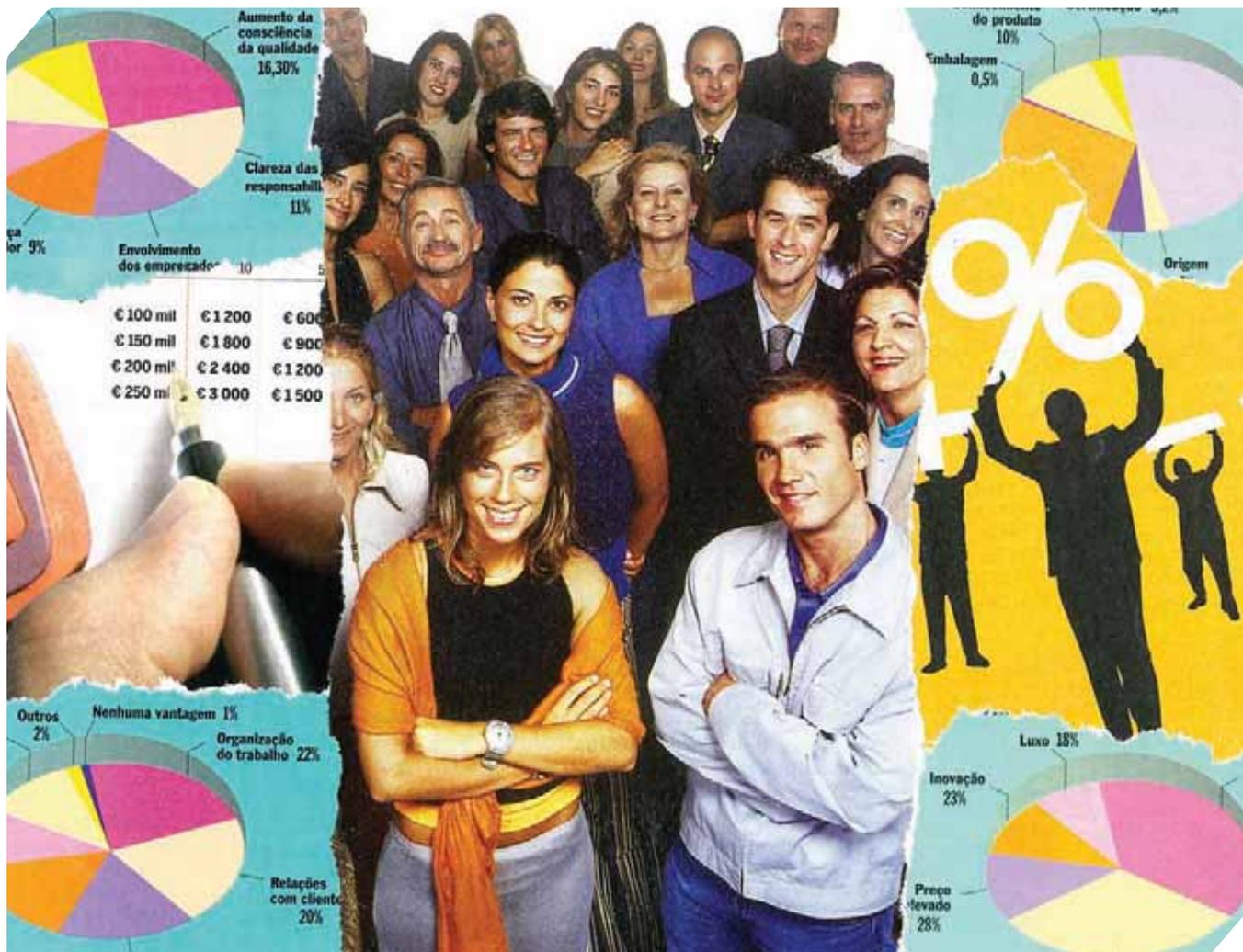
### 3.º Gerir a Execução

Este processo de Gestão de Projecto requer todas as competências usuais de gestão (*soft e hard skills*). Cabe a este processo acompanhar, monitorar e controlar se o processo de trabalho em marcha e as entregas e resultados perspectivados estão a apare-

cer de acordo com o calendário estabelecido, com os orçamentos (consequência da aplicação dos recursos) estimados e com os níveis de qualidade aprovados. Cabe a este processo manter as equipas motivadas e com os níveis de produtividade necessários mesmo enfrentando problemas e surpresas que podem pôr em causa a linha de desenvolvimento prevista.

Nesta fase do projecto, além das naturais competências nas áreas substantivas do projecto, competências de delegação, trabalho colaborativo, tomada de decisão, comunicação, gestão de conflitos e negociação são indispensáveis a todos os que intervêm no projecto, e muito particularmente ao chefe do projecto e aos chefes de equipa.

Não vamos aqui explicitar os múltiplos *inputs* e *outputs* deste Processo de Gestão, mas queremos no entanto salientar que depende das definições e compromissos iniciais do projecto (obtidas nos 1.º e 2.º processos), das características pessoais e profissionais dos responsáveis (saber e experiências) e do contexto de decisão de alto nível (patrocinador) onde o projecto se insere. É durante este processo que se deve aplicar a *gestão do risco* de forma permanente.



#### 4.º Fechar

Este processo de Gestão de Projecto é onde termina o projecto, após as entregas e os resultados terem passado para a responsabilidade dos beneficiários nas datas previstas, iniciais ou posteriormente ajustadas.

É o momento de tirar lições, boas e más, que deverão influenciar as abordagens dos futuros projectos.

É um momento de avaliação quer dos métodos, técnicas e ferramentas usadas, como também dos desempenhos dos elementos do projecto.

Também não vamos aqui explicitar os múltiplos *inputs* e *outputs* deste Processo de Gestão mas queremos evidenciar que este momento é de crescimento organizacional e profissional para todos os elementos que participaram no projecto.

#### 4. A Gestão de Projectos no sector da Saúde

A Gestão de Projectos no sector da Saúde é análoga à aplicada em qualquer outro projecto, ou seja, os macros-processos de Gestão de Projecto são exactamente os mesmos. Também as preocupações e os factores de risco, de uma perspectiva geral, são equivalentes aos reconhecidos em qualquer outro sector. **Mas a Gestão de Projectos no sector da Saúde tem algumas diferenças que convém realçar...**

**1.º** É um sector tardio na instalação de sistemas de informação e comunicação integrados e transversais para a área operacional (administrativa, financeira e clínica) e de gestão. Cada departamento, ou equipa, iniciou e manteve soluções isoladas e tecnologicamente distintas.



Se acedermos ao sítio da ACSS – Administração Central dos Sistemas de Saúde e analisarmos as suas atribuições e competências ([www.acss.min-saude.pt](http://www.acss.min-saude.pt)) vemos que a palavra «projecto» aparece muitas vezes. E se analisarmos a apresentação do Plano Tecnológico para a Saúde (PTS) ([www.portugal.gov.pt](http://www.portugal.gov.pt)) [Saúde, 2008], vemos a lista de projectos que estão ou vão ser lançados neste domínio.

**As Instituições de Saúde, públicas e privadas, estão actualmente envolvidas em projectos de adopção de novas soluções TIC ou de evolução das já existentes. Muitos dos projectos têm intersecções e (inter)dependências críticas (Fairley, 2009, 363).**

**2.º** Neste sector há preocupações sérias de sustentabilidade financeira conjugada com inovações clínicas e terapêuticas e ainda com questões sociais decorrentes da universalidade do acesso aos cuidados de saúde, da transparência sobre os cuidados prestados e ainda sobre a qualidade dos mesmos. A investigação, pesquisa, experimentação, montagem e avaliação de políticas e soluções tem por consequência para o sector que **o profissional da saúde esteja a conviver e a contribuir para vários projectos para além da actividade usual.**

**3.º** Este sector concentra **uma enorme diversidade e quantidade de actores** (ver a Figura 2) e cada actor integra profissionais com experiências e competências muito distintas. Qualquer projecto na área da saúde, por envolver vários actores, vai incorporar uma multiplicidade de profissionais. **Cada um deles tem experiências diversas em participações anteriores em projectos**, com êxito ou não, com abordagens de condução e gestão de projectos in-

xistentes ou diferentes, em estabelecimento de consensos, em gestão de negociações, em gestão de mudanças... e nem sempre concorda com o projecto ou a condução do mesmo.

**4.º** Nem sempre os responsáveis dos projectos (patrocinadores ou chefes de projecto ou de equipas) têm a formação e a experiência em gestão de projectos adequada à especificidade do projecto e, ainda mais grave, **é não ter a percepção da criticidade dessa lacuna.**

**As nossas primeiras sugestões para a Gestão de Projectos no sector da Saúde são:**

- A)** Usar um método de gestão de projecto e dar visibilidade do facto. Formar os principais elementos do projecto na abordagem de Gestão de Projectos que vai ser usada, qualquer que ela seja, mais ou menos formal.
- B)** Identificar os profissionais/competências adequados à natureza e ao progresso do projecto.
- C)** Ter lideranças síncronas e orientadas às finalidades do projecto.
- D)** Ter processos de comunicação em marcha com mensagens simples, claras e credíveis aplicados ao conteúdo específico do projecto e aos resultados da sua gestão.
- E)** Ter competências profissionais específicas para negociações e obtenção de consensos.
- F)** Equilibrar abordagens de trabalho colaborativo com o rigor das entregas nas datas previstas.

Depois destas sugestões... virão outras...

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNET P. Lientz, K. P. *Project Mangement for the 21st Century, Third Edition*, USA, Elsevier, 2002.

BILHIM, G. d. PRACE, *Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado*, Lisboa, 2006.

DAVENPORT, T., *Process Innovation: Reengineering work through information technology*, Boston, Harvard Business School Press, 1993.

European-Comission, & Empirica, *The conceptual framework of interoperable electronic health record and ePrescribing systems*, Bonn-Germany, European commission – Information Society and Media, 2008.

HAMMER, M., & CHAMPY, J., *Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution*, London-UK, Nicholas Brealey Publishing, 1994.

HAROLD KERZNER, P., *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, Ninth Edition*, USA, Wiley, 2006.

HBS, E., *Managing Projects Large and Small – The fundamental Skills for Delivering on Budget and on Time*, Boston-USA, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P., *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Boston-USA, Harvard Business School Press, 2006.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston-USA, Harvard Business School Press, 2004.

PMI. PMBOK, *A Guide to the Project Mangement Body of Knowledge, 4th edition*, USA, PMI, 2008.

PORTER, M. E., *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, 1985.

Saude, S. E. [18 de Novembro de 2008]. [www.portugal.gov.pt](http://www.portugal.gov.pt). Obtido em 21 de Abril de 2009, de Portal do Governo – Ministérios>Ministério da Saúde>Comunicação>Programas e Dossiers: [http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos\\_Constitucionais/GC17/Ministerios/MS/Comunicacao/Programas\\_e\\_Dossiers/2008118\\_MS\\_Prog\\_Plano\\_Tecnologico\\_Saude.htm](http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC17/Ministerios/MS/Comunicacao/Programas_e_Dossiers/2008118_MS_Prog_Plano_Tecnologico_Saude.htm)

ZIDEL, T. G., *A Lean Guide to Transforming Healthcare*, USA, ASQ-American Society for Quality, 2006.

# Comissão Europeia apoia novos projectos nos domínios da Energia e da Internet

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto  
Professor e Investigador Universitário (Ph. D);  
Conferencista e Consultor Sénior (UE – *Team Europe*)

SABIA QUE...

➤ A Comissão Europeia vai disponibilizar 5 mil milhões de euros de verbas não aplicadas do orçamento comunitário para apoiar projectos nos domínios das infra-estruturas energéticas e de banda larga para a Internet.

A iniciativa da Comissão, que se enquadra no âmbito do plano de recuperação da economia europeia, irá canalizar 1000 milhões de euros, através do actual Fundo Europeu de Desenvolvimento Rural, para a expansão e a modernização da Internet de elevado débito nas comunidades rurais.

No domínio da energia, a proposta de regulamento prevê um montante total de investimentos de 3500 milhões de euros destinados a apoiar diversas áreas de actividade: 1250 milhões de euros para projectos de investimento na captura e fixação de carbono e 500 milhões de euros para projectos de infra-estruturas eólicas no mar, ficando reservada a maior fatia, 1750 milhões de euros, para apoiar projectos de interconexões de gás e electricidade.

Paralelamente, o Parlamento Europeu instou os Estados-membros da União Europeia (UE) a desenvolverem as interligações para transporte de gás e electricidade, em especial a partir da Península Ibérica para o Norte de França.

Num relatório recentemente aprovado em Estrasburgo pede-se aos Estados-membros e à Comissão Europeia para desenvolverem importantes investimentos em matéria de redes transeuropeias de energia. O documento salienta a «importância do desenvolvimento das interconexões de gás e electricidade que atravessam a Europa Central e do Sudeste segundo um eixo norte-sul» e manifesta o apoio ao desenvolvimento de interligações

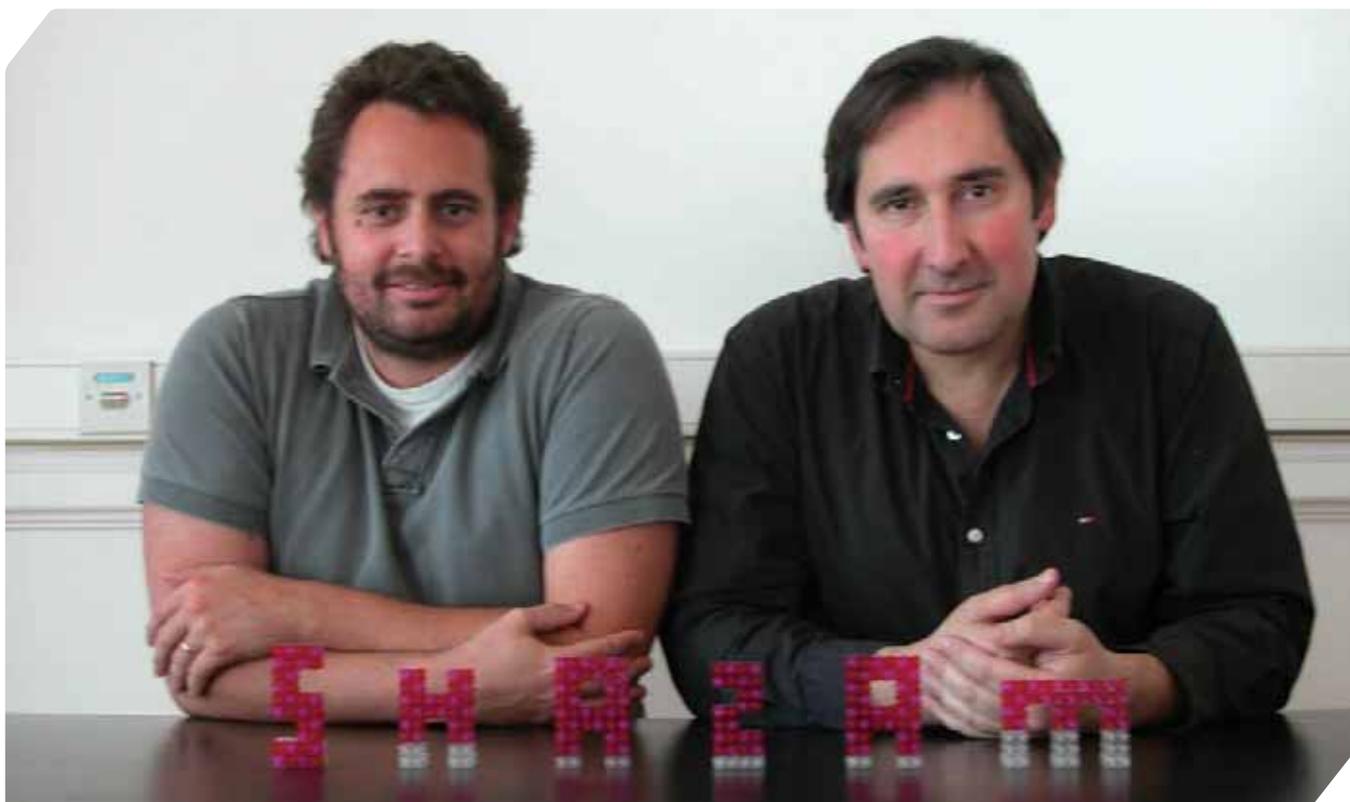


com regiões insulares, periféricas ou isoladas da UE. O relatório aconselha também que se complete o mercado interno da energia através de determinadas iniciativas orientadas para o futuro, como as relativas ao operador europeu da rede de transporte e a criação de uma rede única europeia de gás.

Tendo em conta a recente crise de fornecimento de gás entre a Rússia e a Ucrânia, que atingiu o território da UE, o Parlamento Europeu acolheu ainda favoravelmente a intenção manifestada pela Comissão Europeia de reforçar o quadro da directiva relativa a medidas destinadas a garantir a segurança do aprovisionamento em gás natural.

# Novas tecnologias geram novas ideias e projectos

Por: Carlos Barbosa de Oliveira – Jornalista



André Palmeiro e Rodrigo Correia da Cunha

As novas tecnologias criaram novas oportunidades de negócio. Sem necessidade de grandes investimentos e com a possibilidade de recorrer a linhas de financiamento atractivas, é possível criar uma empresa com futuro, capaz de dar resposta às carências de um mercado ainda incipiente na utilização das plataformas digitais. Essencial é ter espírito de iniciativa, um projecto bem elaborado e não ter medo de correr riscos.

*A Dirigir* foi conhecer duas jovens empresas que reúnem estas características e continuam a crescer apesar da crise

## ► SHAZAM

André Palmeiro e Rodrigo Correia da Cunha conheceram-se em 1996, quando ambos trabalhavam na Novo Design, empresa que depois daria lugar à Brandia.

Rodrigo era responsável pelo departamento de multimédia na Brandia – que ele próprio criou – e André estava ligado à área de gestão de projectos. Naquela altura os multimédia ainda assustavam muita gente que, receosa da novidade, não queria pegar em projectos nessa área. André, porém, sentia uma certa atracção pelo desafio do multimédia, foi pegando em projectos que outros rejeitavam e acabou por transitar para o departamento de multimédia onde foi responsável, entre outros, pelo projecto de comunicação da Yorn.

Quando em 2005 se deu a fusão da Brandia com a Central de Comunicações, perceberam que a visão sobre a área multimé-

dia da empresa não se encaixava dentro das ideias que tinham. Começaram a sentir que o projecto deixara de lhes interessar e decidiram abandonar os lugares confortáveis que ocupavam na empresa para criarem um projecto onde pudessem concretizar as suas ideias. Com o apoio das Iniciativas Locais de Emprego, do IEFP, decidiram criar a sua própria empresa. Foi assim que nasceu, em Março de 2007, a Shazam.

### Um toque de magia nas soluções de comunicação

Escolher o nome da empresa é, por vezes, um parto difícil, mas frequentemente revela o grau de ambição dos seus fundadores. Foi o que aconteceu neste caso, em que uma personagem de banda desenhada assumiu o lugar de protagonista. Quando pensavam no nome a dar à empresa, Rodrigo lembrou-se dos livros do capitão Marvel, onde pontifica a figura do Mago Shazam, responsável pelos poderes do capitão Marvel. «O nome define aquilo que queremos fazer. Pegar numa marca ou produto e potencializá-la, dando-lhe poder no mercado», esclarece André Palmeiro. «O nosso lema é mesmo: traga-nos a sua marca que nós lhe damos um Shazam – uma explosão que vai potencializar o produto», acrescenta Rodrigo.

E na verdade é mesmo isso que fazem. O conceito da Shazam é o *pixel branding* que se traduz na gestão, em plataforma digital, da marca e do produto. Ou seja, encontrar soluções para a marca/produto em várias plataformas (Internet, telemóvel, GPS, etc.) favorecendo a interactividade, de modo a extrair as máximas potencialidades.

O meio digital vai tornar-se um centro onde os conteúdos são distribuídos de várias formas e o que a Shazam faz é encontrar as melhores oportunidades que o digital pode proporcionar ao cliente. Rodrigo Correia da Cunha exemplifica: «Quando um cliente nos contacta, perguntamos qual o *target* que pretende atingir. Este aspecto é muito importante, porque quando uma empresa entra na Internet, ou em qualquer outra plataforma digital, é preciso

que saiba o que pretende. Não faz sentido pensar que a Internet é para toda a gente e que o simples facto de se estar na Internet atrai clientes. Hoje em dia o mundo virtual é muito vasto e é necessário ter alguns critérios e objectivos bem definidos para potencializar o produto/marca e atrair clientes.»

A Shazam trabalha com pequenas e médias empresas, mas também estabeleceu parcerias com algumas grandes agências de comunicação que não têm desenvolvida a área de multimédia. Sendo uma empresa ainda jovem, tem vindo a crescer e já teve necessidade de recrutar colaboradores para dar resposta aos projectos que desenvolve. Entre os projectos de maior relevância destacam-se uma campanha da Vodafone e a de lançamento do *Peugeot 4007*, esta com características muito inovadoras, nomeadamente pelo recurso ao GPS.

Em tempo de crise, o digital é um meio de chegar às pessoas com menos custos e de forma mais assertiva. Por outro lado, como a tendência de vida das pessoas é estarem cada vez mais ligadas ao digital e as potencialidades futuras são infundáveis, é possível estar a inovar constantemente. No entanto, o digital é hoje um elo de ligação, uma integração de comunicação para que as marcas não estão ainda totalmente despertas.

Normalmente, o segredo das empresas de sucesso é estarem um passo à frente da concorrência. Ambos concordam, mas Rodrigo faz uma ressalva: «Ainda há muitas barreiras nas novas tecnologias, o acesso das pessoas tem-se vindo a fazer a diferentes níveis, há pessoas que utilizam ferramentas muito avançadas e outras que, apesar de estarem a trabalhar na web2.0, ainda não se aperceberam disso nem sabem utilizar todas as potencialidades. Por isso, temos de ter alguns cuidados. Se apresentarmos a um cliente, que pretende uma divulgação do seu produto de uma forma massificada, uma solução no patamar mais elevado da tecnologia, podemos estar a diminuir o espectro de clientes com acesso. Por vezes uma ideia pode ser muito boa, mas se não tiver massificação, não serve.»

### ▶ METATHEKE

#### Uma aposta na gestão de conteúdos digitais

É cada vez maior a quantidade de informação que é produzida e «nasce» em formato digital, exigindo às grandes empresas e às grandes instituições a capacidade de gerirem e organizarem toda a documentação produzida e recebida diariamente. Ainda há poucos anos, era comum manterem-se arquivos em papel que ocupavam grandes espaços e necessitavam de recursos humanos especializados para fazer o arquivamento e recuperação da informação, mas com a evolução das tecnologias e dos equipamentos informáticos esta realidade tem vindo a mudar rapidamente.

Os desafios da nova era da informação passam por transformar os arquivos tradicionais das empresas em activos, começando por um processo de digitalização que permite desmaterializar





Pedro Almeida

os arquivos e, simultaneamente, criar bases de dados documentais, permitindo a consulta a partir de qualquer parte do Mundo, aceder ou comercializar conteúdos através de plataformas de *e-commerce*.

Foi depois de fazerem esta análise que dois professores do Departamento de Electrónica e dois alunos de doutoramento de Engenharia Informática (promotores do IEETA – Instituto de Engenharia de Electrónica e Telemática de Aveiro) decidiram avançar com a ideia de criação de uma empresa capaz de criar soluções de gestão de conteúdos digitais, transformar arquivos tradicionais (geralmente em suporte papel) e bases de dados de documentação institucional/empresarial em activos que se traduzam em valor acrescentado para essas entidades. Além de reduzir os custos de manutenção dos arquivos físicos, esta solução permite criar novos canais de acesso e de comercialização de conteúdos em formato digital.

O primeiro passo para a concretização do projecto empresarial foi a apresentação da candidatura ao programa NEOTEC da Agência de Inovação, que possibilita o financiamento, durante o primeiro ano do projecto, de 75% das despesas de investimento. Aprovado o projecto, nasceu em Julho de 2007 a Metatheke, «uma empresa de base tecnológica com a função de desenvolver soluções a partir das tecnologias desenvolvidas no IEETA – Instituto de Engenharia Electrónica e Telemática de Aveiro que respondessem às necessidades de mercado no sector cultural, de comunicação e informação».

Constituída como *spin-off* da Universidade de Aveiro, a empresa iniciou um processo de desenvolvimento de produtos e serviços de gestão de conteúdos digitais, lançando no mercado projectos inovadores que têm merecido o reconhecimento das grandes empresas e das grandes instituições a nível nacional e internacional. O primeiro projecto desenvolvido pela empresa iniciou-se ainda em 2007: o *Quiosque Digital Recortes.pt*. Trata-se de um portal que disponibiliza aos seus utilizadores jornais e revistas nacionais e internacionais em formato digital. Ao efectuarem o registo no portal Recortes.pt os utilizadores podem comprar assinaturas e/ou exemplares das publicações e, no caso de jornais de distribuição gratuita, podem ler e consultar todas as edições disponíveis. O Recortes é um produto inovador também pelas funcionalidades que apresenta. Além da consulta dos vários exemplares, é possível adicionar marcadores a páginas, fazer recortes de notícias e enviar para os amigos.

O portal tem neste momento milhares de utilizadores registados, entre os quais muitos elementos de comunidades emigrantes que deste modo têm acesso às últimas notícias e, às vezes mais importante ainda, aos jornais das suas terras natais. A equipa está a exportar o conceito além-fronteiras e neste momento o Recortes já está disponível em Cabo Verde ([recortes.cv](http://recortes.cv)). Neste projecto têm aproximadamente 5000 utilizadores registados.

Já em 2009, a Metatheke lançou o Arquivo Fotográfico Web, uma solução para gestão de arquivos fotográficos pessoais ou institucionais. A novidade deste produto reside no facto de permitir gerir tanto pequenas colecções como grandes acervos e encontrar facilmente fotografias e reportagens armazenadas. Os clientes actuais deste produto são a Assembleia da República de Portugal e a Assembleia Nacional de São Tomé e Príncipe.

Como resultado de uma parceria com a empresa americana Its Info (Texas), está em fase de lançamento o EuEBooks, uma plataforma de livros técnicos e científicos portugueses em formato digital (eBooks) que pretende ser o maior agregador nacional de e-Books.

À medida que a actividade da Metatheke foi crescendo, o número de colaboradores aumentou. Na fase inicial tinham apenas dois, actualmente já têm oito.

A empresa não foi afectada directamente pela crise porque é uma empresa recente que está em fase de crescimento, mas o director-geral, Pedro Almeida, reconhece que de alguma forma a crise condicionou a capacidade de investimento de alguns possíveis clientes.

Apesar da expansão da empresa, o director-geral da Metatheke é cauteloso quando lhe pergunto se a empresa está consolidada: «Temos ainda muito trabalho para desenvolver. Estamos a iniciar o processo de certificação de qualidade e de inovação e certamente que durante os próximos dois anos enfrentaremos bastantes desafios para conseguirmos trabalhar de acordo com as melhores práticas de gestão da qualidade e de inovação.»

# Gestão em Portugal: das fraquezas às forças

Por: Arménio Rego; Miguel Pina e Cunha

Universidade de Aveiro; Universidade Nova de Lisboa

Ilustrações: Manuel Libreiro

## Introdução

Um recente convite da APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade), dirigido a um de nós, para realizar a sessão de abertura de uma Conferência sobre *Breakthrough Management*, desafiou-nos a reflectir sobre a cultura de gestão em Portugal e modos potenciais de incrementar a qualidade da mesma – especialmente em tempos críticos como os actuais. O *leitmotiv* que mobilizou as nossas energias cognitivas foi dicotómico: qual a cultura de gestão em Portugal? Como podem as empresas melhorar os níveis de eficácia, empenhamento e produtividade dos seus membros «internos» (isto é, líderes e liderados), tendo em vista suscitar as transformações organizacionais que os tempos requerem? Expomos, aqui, o resultado dessas reflexões.

Antes disso, três notas prévias. Primeira: baseamo-nos sobretudo **(a)** nos modelos culturais de Hofstede<sup>(1)</sup> e GLOBE<sup>(2)</sup> (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), **(b)** nas nossas investigações e reflexões<sup>(3)</sup> e **(c)** na nossa experiência como membros organizacionais, formadores e consultores. Segunda nota: é preciso ser cauto com generalizações precipitadas. Em termos médios, a cultura de gestão em Portugal denota diversos traços. Mas há numerosas organizações e perfis de liderança que se distanciam dessa média. Terceira: o nosso objectivo não é apontar defeitos – mas antes identificar áreas de melhoria. O país denota inúmeras qualidades, é próspero no contexto mundial, e biliões de pessoas gostariam de aceder aos nossos padrões de vida.

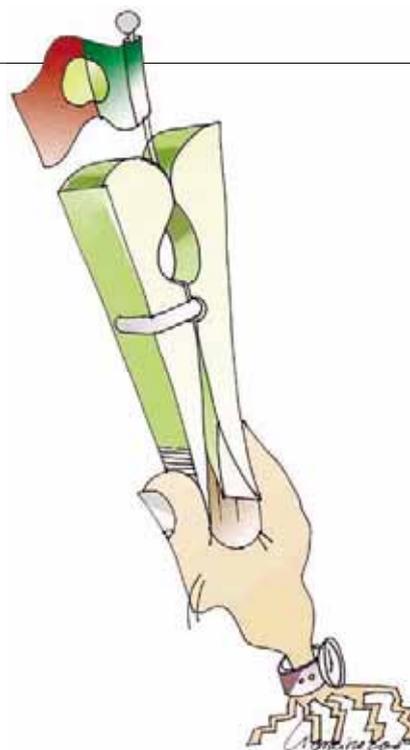
Organizámos o texto do seguinte modo: **(a)** começamos por descrever sete traços da cultura de gestão em Portugal; **(b)** argumentamos que a competitividade das empresas não pode bastar-se com o capital tradicional (financeiro e físico) e com o capital humano (em sentido estrito), antes requer também capital social e capital psicológico positivo; **(c)** expomos linhas de orientação para líderes que pretendem promover essas forças. Não espere o leitor considerações teóricas e académicas de grande envergadura. Descrevemos um panorama simples da gestão (sobretudo de pessoas) em Portugal e apontamos algumas linhas de orientação que permitam melhorar o desempenho de líderes e liderados.



## Sete Traços da Cultura de Gestão em Portugal

**1.** Muitas organizações denotam modesta orientação para o desempenho. Frequentemente, são parcos os incentivos e o encorajamento do mérito e da excelência. O *status* é atribuído às pessoas em função do título que ostentam, e nem sempre do mérito provindo das suas realizações. Esta tendência acaba por ser, em numerosos casos, um desincentivo aos indivíduos mais empenhados e meritórios e prejudica o desempenho dos indivíduos, dos grupos e das organizações.

**2.** Somos uma cultura tendencialmente policrónica – em oposição às culturas monocrónicas, nas quais a pontualidade impera. O tempo é flexível e indicativo, maleável e ajustável, menos



ditado por agendas e mais sujeito ao sabor dos acontecimentos. A reunião não começa à hora mas «por volta» dela. Não existe frequentemente uma agenda, não é definida uma hora de término, o que significa que é cauteloso não assumir outros compromissos. Daqui decorrem diversas consequências, entre as quais: **(a)** ineficiências no processo de tomada de decisão; **(b)** desperdício de energias e tempo; **(c)** descoordenação e desorganização. Alguns dados sugerem que temos uma visão enviesada do problema: estamos cientes da má gestão do tempo, mas consideramos que essa é uma maleita dos outros – não nossa.<sup>(4)</sup>

**3.** Os níveis de organização são modestos. Estabelecemos regras, normas, procedimentos para reduzir a incerteza – e menos para focalizar esforços no alcance de objectivos. Uma das consequências é a burocracia extenuante, com entraves ao desempenho e ao alcance dos objectivos. Os gestores estrangeiros em Portugal identificam este problema (ver Quadro 1).

Quadro 1

Como os gestores estrangeiros encaram a gestão em Portugal – comparação com a Irlanda<sup>(5)</sup>

	Como os gestores estrangeiros encaram os gestores...	
	... Portugueses	... Irlandeses
<b>Ambiente social e dos negócios</b>		
A burocracia é um problema muito sério	3.9	3.1
O ambiente de negócios é muito activo e dinâmico	3.0	3.5
As empresas são organizadas e eficientes	2.3	3.2
Os prazos e os horários são levados muito a sério	2.0	2.9
<b>Estilo de gestão</b>		
Os gestores trabalham bem em equipa	3.1	3.6
Os gestores preferem trabalhar de modo planeado	2.5	3.3
Os gestores são bons a lidar com problemas e situações inesperadas	4.0	3.4
A criatividade e a originalidade na resolução de problemas são características fortes	4.0	3.2
Os gestores são concentrados no trabalho e eficientes no uso do tempo	2.4	3.1
Existe uma cultura de «presentismo» (trabalha-se longas horas «para inglês ver»)	3.6	3.1
<b>Os gestores e o mercado</b>		
Os gestores compreendem muito bem os seus mercados competitivos	3.0	3.5
A gestão dedica-se fortemente à excelência do serviço ao consumidor	2.5	3.2
A maioria dos gestores fala pelo menos uma língua estrangeira	4.2	2.1
Os gestores compreendem e adaptam-se bem às culturas de negócio de outros países	4.0	3.1

4. Contrariamente ao que a tese do «macho latino» faria supor, somos um país «feminino». Hofstede descreveu-nos do seguinte modo<sup>[6]</sup>: «Os Portugueses diferem dos outros países latinos e, ao contrário dos Espanhóis, não matam os seus touros [na arena]. Os Portugueses tendem a ser mais simpáticos para as pessoas e são bons negociadores, tentando sempre encontrar uma via pacífica. Por isso, resolvem muitos problemas negociando, e não guerreando.» O jornalista Jordi Baños escreveu: «O português não só não mata o touro na praça, como evita o conflito público em geral. Pelas suas maneiras indirectas, podem ser considerados os Chineses do Ocidente.»<sup>[7]</sup> Valorizamos especialmente as relações pessoais e somos modestamente assertivos (i.e., não muito francos/directos na comunicação). Embora aqui advenham qualidades indesmentíveis (somos simpáticos, não confrontacionais, preocupados com os semelhantes e os amigos), também provêm algumas dificuldades. Por vezes, confundimos assertividade com agressividade. O mérito é frequentemente preterido em relação ao «amiguismo». Aceitamos com alguma naturalidade os favoritismos pessoais. E não nos incomoda a parcialidade e a fraca transparência dos procedimentos organizacionais e das práticas do nosso chefe – desde que nos sintamos «protegidos» por ele.

5. A orientação para o futuro é modesta. O investimento no futuro é inferior ao desejável. A propensão para o planeamento é deficitária. Vale-nos, em grande medida, a capacidade de improvisação livre, porventura melhor designada como «desenrascanço». Mas, frequentemente, temos que improvisar para resolver proble-

mas que nós próprios criamos ou que poderíamos ter evitado se tivéssemos usado de melhores processos, rigor e organização.

6. Denotamos uma forte orientação para o colectivismo de endo-grupo, mas fraca para colectivismo societal. Ou seja, valorizamos os comportamentos orientados para os interesses da família e dos grupos de pertença, mas descuramos o sentido de responsabilidade perante o colectivo mais amplo (o que ajuda a explicar, pelo menos em parte, a propensão para a fuga aos impostos ou a fraqueza da participação cívica). Do forte colectivismo de endo-grupo resulta a dificuldade em diferenciarmos desempenhos no seio do grupo, a prevalência de uma certa lógica «paroquial» e a dificuldade em assumirmos responsabilidades individualmente.

7. Valorizamos fortemente a distância de poder, ou distância hierárquica. Reverenciamos as figuras de autoridade para além do desejável. Temos dificuldade em expor discordâncias perante as chefias. Os líderes denotam fraca propensão para a liderança participativa e o *empowerment* (ver *Quadro 2*). Frequentemente, confundem concordância com lealdade. Têm dificuldade em lidar com avaliações ascendentes (isto é, pelos seus subordinados) e 360 graus. E, não raramente, «matam» o mensageiro da má notícia. Por seu turno, os liderados têm dificuldade em apresentar discordâncias perante as chefias e em transmitir-lhes a má notícia. Por conseguinte, a informação e o conhecimento canalizados para o processo decisório são de menor qualidade e inferiores aos realmente existentes nas equipas. Daqui resulta um grande desaproveitamento do potencial contido nos liderados (ou seja, nos portugueses em geral) e decisões de menos boa qualidade.

Quadro 2

Adopção de práticas de participação dos empregados em vários países (percentagem de empresas)<sup>[8]</sup>

	Trabalho em equipa	Envolvimento dos trabalhadores menos qualificados	Horizontalização das estruturas de gestão	Delegação individual	Delegação grupal	Círculos de qualidade
Suécia	29	60	46	69	56	9
Dinamarca	40	10	42	57	30	10
Holanda	9	46	47	59	48	15
Alemanha	20	19	30	64	31	19
França	30	44	21	54	40	20
Reino Unido	33	48	45	53	37	18
Irlanda	27	32	23	62	42	11
Itália	28	24	10	44	28	-
Espanha	34	33	-	40	10	17
Portugal	22	9	3	26	26	11
Média (não ponderada)	27	33	29	55	36	14

### ► Além do Capital Humano

Uma grande parte das empresas mais competitivas de hoje não assenta os alicerces da competitividade no capital «tradicional» (ou seja, capital financeiro, físico e tecnológico), mas no potencial contido nos seus colaboradores. Daí que se tenha quase banalizado a expressão «capital humano», pretendendo significar que a força das empresas reside na experiência, nos conhecimentos e nas competências dos seus colaboradores.

**Quadro 3**  
Quatro formas de capital<sup>(9)</sup>

Formas	Lema	Componentes importantes
Tradicional	O que temos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital financeiro</li> <li>• Capital estrutural/físico</li> <li>• Capital tecnológico</li> </ul>
Humano	O que sabemos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento explícito</li> <li>• Conhecimento tácito</li> <li>• Experiência</li> </ul>
Social	Quem conhecemos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de relacionamento</li> <li>• Confiança</li> <li>• Normas (formais e informais) e valores que pautam as relações</li> <li>• Espírito de cooperação</li> <li>• Empenhamento na organização</li> </ul>
Psicológico	Quem somos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-eficácia</li> <li>• Esperança</li> <li>• Optimismo</li> <li>• Resiliência</li> </ul>

Todavia, é necessário ir mais além nestas considerações. O elevado capital humano não se traduz necessariamente em melhores desempenhos se não for complementado com vigoroso capital social e psicológico (ver Quadro 3). Assim se compreende que uma empresa ou uma equipa de «génios» seja menos competitiva do que outra composta de «pessoas normais» que desenvolvem um vigoroso capital social (de cooperação, confiança e partilha) e são alimentadas por fortes doses de optimismo, resiliência, esperança e autoconfiança.

Pense o leitor numa equipa desportiva de estrelas, que pavoneiam o seu «capital humano» mas não cooperam em prol da equipa e se deixam quebrar pelo desânimo quando sofrem o golo do empate a cinco minutos do termo do desafio. Um país de «doutores» não gera necessariamente uma economia competitiva – pelo menos uma economia que rivalize com outras onde o capital social e o capital psicológico sejam promovidos.



Em certa medida, é isso que explica que países igualmente fortes em capital humano se diferenciam competitivamente porque divergem no capital social e no psicológico.

Tem sido considerado que o capital psicológico engloba quatro grandes categorias de forças: auto-eficácia (ou autoconfiança), esperança, optimismo e resiliência. As pessoas com maior auto-eficácia acreditam nas suas capacidades de acção e intervenção, escolhem objectivos desafiantes, desenvolvem elevada motivação e esforços para serem bem sucedidas no alcance desses objectivos e são perseverantes perante os obstáculos. As pessoas mais esperançosas revelam elevada determinação para investirem a energia necessária ao alcance dos objectivos, e desenvolvem caminhos alternativos que lhes permitem prosseguir esses objectivos quando surgem obstáculos e dificuldades. As pessoas mais optimistas creditam os sucessos a si próprias, distanciam-se psicologicamente de eventos negativos e nutrem-se permanentemente de auto-estima e entusiasmo. As pessoas resilientes aceitam a realidade tal como é, denotam uma crença profunda de que a vida pode ser vivida com significado e relevam uma grande capacidade para improvisarem e se adaptarem às mudanças. São pois menos atreitas ao stress e atravessam com vigor, energia e confiança as dificuldades e os obstáculos.

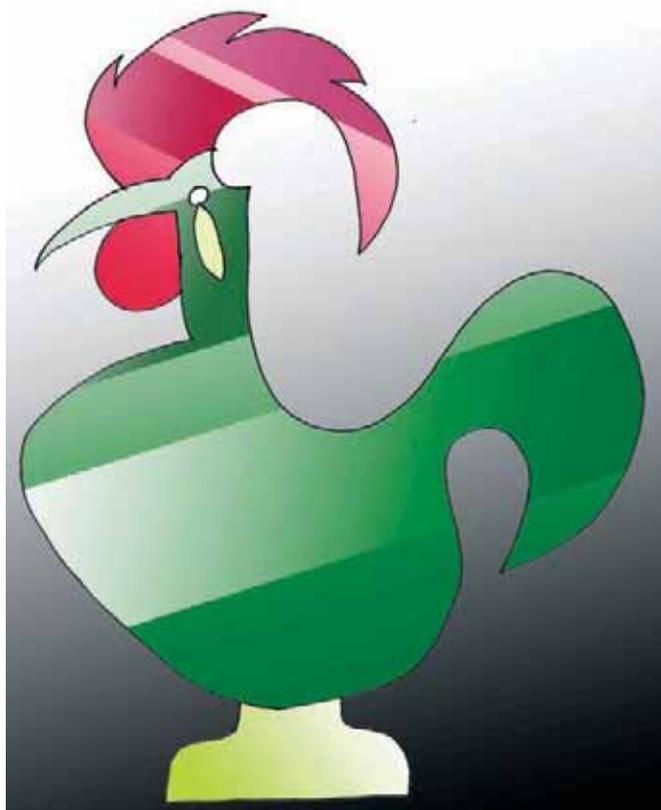
Diversas investigações sugerem que estas quatro forças estão associadas a mais elevados desempenhos dos indivíduos e das equipas.<sup>[10]</sup> Outras forças e virtudes relevam para o funcionamento mais eficaz dos grupos e organizações, sendo especialmente necessárias em tempos críticos como os actuais. Sublinhamos, aqui, as seguintes: persistência/perseverança, coragem, amor pela aprendizagem, honestidade/integridade, curiosidade, trabalho em equipa, humildade. Com estas e outras forças, as pessoas e as organizações podem transformar veneno em remédio.<sup>[11]</sup> Ou seja, fazer das fraquezas força.

### ► Orientações para a Acção

Como podem proceder os líderes das organizações portuguesas para aproveitarem e desenvolverem as forças e potencial contidos nos colaboradores e assim incrementarem desempenhos? Sem quaisquer pretensões receiptuárias, apresentamos seguidamente quatro categorias de possíveis acções.

#### Cultura organizacional

Promova uma cultura de rigor. Seja exigente com todos – a começar por si próprio. Fomente a cultura do mérito – individual e colectivo. Estimule o espírito de risco/iniciativa. Encare os erros como oportunidades para a aprendizagem. Transforme a pontualidade e a boa gestão do tempo em valor-chave da organização. Promova a transparência, a confiança e a integridade.



#### Desenvolvimento, respeito e valorização dos colaboradores

Proporcione experiências/oportunidades para que as pessoas tenham um bom desempenho. Apoie o respectivo desenvolvimento/formação, tendo em vista a empregabilidade. Não se circunscreva à formação convencional, em sala de aula, fundamentalmente expositiva; antes crie condições para que as situações de trabalho sejam um motor permanente da formação e do desenvolvimento. Actue como *coach* desenvolvimentista dos seus colaboradores. Promova líderes que actuam como agentes desenvolvimentistas dos respectivos colaboradores. Valorize os contributos das pessoas. Não se focalize apenas nas falhas. Promova a saúde física e mental dos membros organizacionais. Não distribua apenas sacrifícios – mas também os dividendos alcançados com esses sacrifícios. Promova o sentido de pertença à organização (por exemplo, partilhando resultados). Trate as pessoas com justiça, dignidade e respeito.

#### Gestão de processos

Aproveite o potencial criativo e de improvisação dos seus colaboradores. Promova o planeamento para que a capacidade improvisacional se oriente para objectivos e a melhoria dos resultados. Ou seja, combine planeamento com capacidade de improvisação. Fraccione objectivos mais amplos em «pequenos» objectivos. Desse modo, pode ir celebrando pequenas vitórias. Caso contrário, as pessoas poderão desmobilizar perante objectivos longínquos ou cujos resultados demoram a chegar. Ao edificar ou propor processos/procedimentos, questione-se: em que grau se adequam aos objectivos? Se não actuar assim estará a criar burocracia, obstáculos e ineficiências.

#### Liderança estimulante

Não mate o mensageiro da má notícia. Promova o espírito de discordância saudável. Caso contrário, as pessoas transmitir-lhe-ão apenas aquilo que julgam que quer ouvir. Acabará por viver num mundo irreal e as suas decisões serão de fraca qualidade. Dê o exemplo. *Walk the talk* – ou seja, adopte comportamentos consonantes com as suas palavras, sob pena de perder credibilidade e o respeito dos seus interlocutores. Prepare as pessoas para eventos importantes e ajude-as a desenvolverem planos de contingência. Evite que se «chore sobre leite derramado». Transforme o veneno em remédio, ou seja, encare os acidentes, os fracassos e os erros (honestos, não os desleixados) como fontes de energia adicional para enfrentar os desafios e oportunidades futuras.

#### ► Comentário Final

Portugal é um país moderno, repleto de potencialidades. Esta pode parecer uma afirmação sacrílega num país que parece ter prazer em autoflagelar-se. Mas basta viajar pelo Mundo e/ou consultar os indicadores de desenvolvimento económico e social para compreender que estamos situados no topo dos *rankings*

mundiais. Esta observação não constitui qualquer perigo de acomodação. Aliás, parece ser bastante mais perigoso o discurso que nos coloca sistematicamente na cauda da Europa, numa má esquina depressiva – pois é desmobilizador. O que importa, para o futuro, é o que seremos capazes de fazer para aproveitar as nossas forças e minorar as nossas fragilidades, as quais não devem ser ignoradas ou menosprezadas (veja, por exemplo Cunha, Clegg & Rego, 2008). Este ensaio tem essa dupla orientação: reconhece fragilidades e aponta pistas sobre como lidar com as mesmas e aproveitar as forças dos Portugueses que, quotidianamente, dependem mais de um terço das suas vidas em contexto organizacional.



#### NOTAS

- <sup>[1]</sup> Hofstede (1991).  
<sup>[2]</sup> House *et al.* (2004), Jesúino (2008).  
<sup>[3]</sup> Cunha (2005); Rego e Cunha (2006); Cunha e Rego (2008); Rego e Cunha (forthcoming).  
<sup>[4]</sup> Bennett e Borges (2006).  
<sup>[5]</sup> Bennett e Brewster (2002); Bennett (2003).  
<sup>[6]</sup> Hofstede (1997, p. 40).  
<sup>[7]</sup> Baños (2005, p. 11).  
<sup>[8]</sup> OECD (1999).  
<sup>[9]</sup> Luthans e Youssef (2004).  
<sup>[10]</sup> Luthans *et al.* (2007); West, Patera e Carsten (2009).  
<sup>[11]</sup> Clair e Dufresne (2007).

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAÑOS, J., «O medo da crítica e da mudança», *Courrier International*, 1-7 de Julho, pp. 10-11 (tradução de artigo publicado em *La Vanguardia*), 2005.
- BENNETT, C. & BORGES, R., *Pontualidade em Portugal: Pessoas e Organizações*, AESE & Ad Capita, 2006.
- BENNETT, C. V., *Can Irish management compete?*, Dublin, Torc Consulting Group & Cranfield University, School of Management, 2003.
- BENNETT, C. V., & BREWSTER, C., *Can Portuguese management compete?*, Lisboa, Ad Capita/Cranfield University School of Management, 2002.
- CLAIR, J. A. & DUFRESNE, R. L., «Changing poison into medicine: How companies can experience positive transformation from a crisis», *Organizational Dynamics*, 36(1), pp. 63-77, 2007.
- CUNHA, M. P., «Adopting or adapting? The tension between local and international mindsets in Portuguese management», *Journal of World Business*, 40, pp. 188-202, 2005.
- CUNHA, M. P., CLEGG, S. & REGO, A., *The institutions of archaic post-modernity and their organizational and managerial consequences: The case of Portugal*, Working paper 528, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa, 2008.
- CUNHA, M. P. & REGO, M. P., «Culture and management in Portugal: From the empire to the union», in E. Davel, J. P. Dupuis & J. P. Chanlat (eds.), *Gestion en contexte interculturel: Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Les Presses de l'Université Laval et UQAM, 2008.
- HOFSTEDE, G., *Cultures and organizations: Software of the mind*, Londres, McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE, G., Entrevista concedida à revista *Executive Digest*, Agosto, pp. 40-41, 1997.
- HOUSE, R., HANGES, P., JAVIDAN, M., DORFMAN, P. & Gupta, V. (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2004.
- JESÚINO, J. C., «Latin Europe cluster: From South to North», *Journal of World Business*, 37, pp. 81-89, 2002.
- JESÚINO, J. C., «Leadership and culture in Portugal», in J. S. CHHOKAR, F. C. BRODBECK & R. J. House, (eds.), *Culture and leadership across the world. The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*, pp. 583-621, Hove, Psychology Press, 2008.
- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B. & NORMAN, S. M., «Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction», *Personnel Psychology*, 60(3), pp. 541-572, 2007.
- Organization for Economic Co-operation and Development* (2009). *Employment Outlook 1999*. [<http://www.oecd.org/dataoecd/9/2/2080019.pdf>], acesso em 11 de Março de 2009.
- REGO, A. & CUNHA, M. P., «Sete pecados e meio da produtividade em Portugal», *Recursos Humanos Magazine*, Março/Abril, pp. 16-24, 2006.
- REGO, A. & CUNHA, M. P. (forthcoming), «Organizational justice and citizenship behaviours: A study in the Portuguese cultural context», *Applied Psychology: An International Review*.
- WEST, B. J., PATERA, J. L. & CARSTEN, M. K., «Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes», *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp. 249-267, 2009.

# A certificação: sedução ou submissão?

Por: Teresa Escoval

Consultora e responsável da I.D.O.

Ilustrações: João Amaral

► Num mercado global onde o tecido empresarial português se debate com exigências, sempre crescentes, ditadas por consumidores, pela própria concorrência e pela pressão de potenciais produtos e serviços que substituam os seus, a qualidade e a sua certificação tem vindo a ser o centro das atenções, uma vez que a mesma é encarada como um factor crítico de sucesso para as empresas e profissionais que pretendam melhorar o seu desempenho operacional, optimizando processos e recursos e, consequentemente, aumentando a sua produtividade e competitividade.

Quem certifica os sistemas de gestão da qualidade garante e defende que, além de permitir melhorar a organização interna de uma organização, também melhora a resposta às pressões de clientes, os acessos a determinados mercados e concursos, redução de custos e apresenta, ainda, as vantagens inerentes à melhoria da imagem. O sistema de gestão da qualidade é, pois, encarado como um instrumento excelente para o desenvolvimento de uma nova cultura, orientada para a satisfação dos clientes, para a melhoria contínua e para a consciencialização e envolvimento de todos os colaboradores para a qualidade.



Também em termos do mercado de emprego, nos últimos anos, tem-se assistido a um grande frenesim ao nível de certificações técnicas. Acredita-se que existe diferença entre um profissional certificado e outro que não o seja e garante-se que o primeiro será mais bem sucedido do que o segundo. As certificações, no caso específico por exemplo dos profissionais da informática, são vistas como a porta de entrada para o mercado de trabalho devido ao enorme valor que possuem junto às empresas. Porém, nem sempre isto é verdade. Na minha actividade profissional de consultora de recursos humanos já me deparei com situações em que clientes acharam que algumas pessoas estavam excessivamente qualificadas e certificadas, e que seria muito difícil gerir o ní-

vel de expectativas dos mesmos. Outras, sim, dão preferência aos profissionais certificados, pois assim têm a garantia de que determinado técnico ou analista é especialista em uma tecnologia específica.

No fundo, quem acredita e valoriza a certificação afirma que ela será reconhecida em todo o Mundo e que aumenta as oportunidades de progredir na carreira, facto cada vez mais importante numa economia globalizada. Para estes profissionais, as certificações, na verdade, tornam-se uma alternativa que, somada ao ensino universitário, são essenciais para se destacar, apesar das dificuldades de se encontrar uma posição privilegiada no mercado. Mas, quer para o indivíduo quer para a empresa, atingir a certificação é um objectivo difícil e que exige muita dedicação. Especificamente para as empresas é mesmo um trabalho moroso e que requer o envolvimento e a percepção de todos os colaboradores.

Mesmo após ser certificada, a empresa passa por auditorias anuais, onde auditores externos verificam se os princípios e critérios estão sendo cumpridos e se os processos implantados por ocasião da certificação estão em evolução. Além disto, a empresa passa, periodicamente, por um processo de re-certificação onde o processo de auditoria é bem mais pormenorizado. Para uma empresa já certificada, que possui clientes que compram produtos certificados, além do marketing gerado pela obtenção do selo, o cancelamento seria no mínimo frustrante. Cabe, então, ao responsável de Recursos Humanos a manutenção dos princípios e critérios sob a sua responsabilidade, além da manutenção da informação a todas as pessoas que compõem a empresa sobre o processo de certificação e todos os procedimentos internos.

Mas afinal o que é a certificação? É o controlo da qualidade total?

Na realidade, os que a defendem dizem que a mesma visa melhorar a natureza e a forma de executar, de forma a termos uma sociedade humana mais motivada e onde é garantida uma maior produtividade.

Nesta conformidade, o controlo da qualidade total enfatiza:

- > A necessidade de produção e fornecimento de produtos e/ou serviços que atendam especificamente às necessidades do cliente.
- > A garantia da sobrevivência da empresa através do lucro contínuo, agindo em função da maior produtividade, maneira pela qual as organizações conseguem a competitividade no mercado.
- > Prescreve um conjunto de procedimentos que, implantados, poderão identificar problemas críticos da organização

e reduzir custos. Propõe métodos e meios para evitar a ocorrência de problemas. Estabelece metas e planeamento estratégico através de regras orientadoras.

- > Insere um conjunto de novos conceitos que implicam uma série de mudanças organizacionais, ocasionando grandes alterações no processo produtivo (materiais, métodos, ambiente de trabalho, dentre outros) e interrupções bruscas nas actividades usuais, de modo a adequar as pessoas que integram a organização às novas concepções, produzindo assim novas posturas, comportamentos e atitudes.

Mas se por um lado a certificação pode seduzir o sujeito, por outro, os próprios sujeitos acabam por ser aprisionados pelas práticas que implica ser certificado. Os sujeitos acabam por ser submetidos aos efeitos do poder, ainda que subtis, moldando as pessoas de acordo com o desejo da qualidade e um determinado conjunto de conceitos.

Os próprios objectivos dos conceitos que envolvem a certificação produzem um controlo sobre os indivíduos e sobre a actividade quotidiana, na medida em que estes enfatizam tudo aquilo que torna o ambiente de trabalho verdadeira-



mente saudável, seguro, eficiente e produtivo, e atacam tudo aquilo que causa desperdício, desorganização e indisciplina e que quebra a relação dos sujeitos com os outros e consigo. Neste sentido, apela-se à participação de todos, que devem estar envolvidos na solução de algum problema da empresa e melhorar os resultados, de forma metódica e planeada, onde o atendimento ao cliente seja exemplar.

Todavia, isto também implica um processo de rompimento que, simultaneamente, é um processo de mudança de pensar e agir e requer determinação. É preciso que todas as pessoas da empresa mudem.

Na realidade, diz-se que a empresa não morre se garantir a sua competitividade. Mas a competitividade decorre da pro-

ductividade e esta da qualidade («valor agregado»). Então há um jogo de poder na certificação que incita as organizações à competição. Uma vitória sobre a empresa adversária é o ápice desta luta. Aqui a estratégia de poder utilizada é a certificação do produto e/ou serviço prestado pela organização.

O selo da qualidade assegura a sobrevivência da organização e irriga efeitos de poder por todo o corpo social. Sem dúvida, o que há na efectuação destas normas é a concretização de efeitos de poder e de saber, na medida em que estes se dissociam do domínio exclusivo da organização e passam para o domínio geral da população. Trata-se agora de expor o que foi produzido aos olhos do colectivo e o pessoal responsável pela produção não tem apenas um inspector principal, mas uma sociedade inteira que o inspeciona. A certificação acaba também por deixar as organizações e os indivíduos sob impotência total, pois passam a depender exclusivamente da absorção dos novos modelos de administração oferecidos.

No fundo, a estratégia utilizada para designar a necessidade de implementação do sistema de qualidade total (TQC) e o selo da certificação cria uma relação de poder e de saber. Os indivíduos são coagidos, mediados por dispositivos de dominação (intimidação, sedução, tentação).

Estas relações podem ser analisadas nos processos de implementação dos procedimentos. Nestes, de facto, existe uma atracção recíproca que desenvolve uma tecnologia do poder, adestrando os sujeitos às normas e aos valores próprios da TQC. Mas o ponto central da constituição dos sujeitos está na ideia de reconhecimento da satisfação total destes. Neste processo, o sujeito é capturado na busca das suas realizações (valor investido de objecto, bem-estar físico e moral). Assim, enquanto se tornam competentes, investem mais nas suas capacidades no trabalho. No fundo, a certificação e o sistema de qualidade total remetem-nos para o sistema capitalista de produção que, enquanto organiza o modo de ser dos sujeitos no interior das organizações, torna-os competentes para a manutenção dos modos de operar do próprio sistema.

Na realidade, o que considero que seria importante certificar ainda não aconteceu. Refiro-me às vertentes social e da ética, onde estariam a ser avaliados certos assuntos como o trabalho infantil, saúde e segurança, liberdade de associação, direito à negociação colectiva, discriminação, horário de trabalho, tratamento justo, etc. Aqui, conseguiríamos verificar se o discurso adoptado pelas organizações corresponde às práticas e às relações praticadas no seu seio.



# Deflação

## O veneno doce da Economia

Por: J. M. Marques Apolinário  
Economista; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

Se ainda há pouco tempo as atenções dos economistas estavam centradas na inflação, agora a preocupação começa a ser a queda dos preços. Presentemente, nos Estados Unidos e em vários países importantes da Ásia – Coreia do Sul, Taiwan, Tailândia – a taxa de inflação está já próxima do zero e prevê-se que vá continuar a baixar em 2009. Na zona euro, embora as previsões oficiais apontem para uma inflação de 2% em 2009, os especialistas avançam que este índice não deverá ir além de 0,6%. Seguindo a tendência geral, em Espanha a taxa de inflação harmonizada (IPCH) caiu oito décimas em Março e entrou pela primeira vez num valor interanual negativo, de menos 0,1%. Portugal idem: pela primeira vez desde a década de 60, a taxa de inflação homóloga em Março registou um valor negativo (-0,4%)



Significando estes dados que poderá estar prestes a iniciar-se um ciclo de descida generalizada dos preços e sendo a baixa dos preços uma coisa boa, aparentemente tão boa quanto a subida dos ordenados, qual então a lógica das preocupações?

De facto, se a inflação, como bem sabemos, é um problema grave, a deflação – entendendo-se como tal a queda persistente e generalizada dos preços – não o é menos. Inflação ou deflação, trata-se de fenómenos com uma mesma raiz: a variação do valor da moeda. Em função da abundância ou da escassez da moeda em circulação na economia, assim o valor da moeda desce ou sobe e essa variação reflecte-se, em sentido inverso, no aumento ou na descida dos preços. Significa dizer que a descida dos preços denota neste caso uma deficiência grave do sistema económico que é a falta de moeda para fazer transacções. Devido à escassez de moeda, a actividade económica vê-se fortemente travada, e isso implica consequências económicas e sociais terríveis.

Porque escasseia a moeda? A principal razão é a convulsão a que se tem assistido nos últimos tempos por todo o Mundo a nível do sistema financeiro. A enorme queda da cotação das acções das principais instituições financeiras arrastou a desaceleração da actividade e veio acentuar as cada vez mais restritas condições de acesso ao crédito, tanto por parte das empresas como por parte das famílias. Portanto, a confirmar-se a perspectiva de uma descida persistente de preços, tal descida acentuaria ainda mais a recessão da produção, com o consequente aumento do nível de desemprego. Sendo grave, a deflação pioraria ainda a actual crise económica em três aspectos.<sup>(1)</sup>

### 1. Aumento do valor real da dívida

Tal como a inflação ajuda os devedores desgastando o valor real das suas dívidas, a deflação prejudica-os aumentando o valor real daquilo que devem. Embora a modestíssima dimensão da actual deflação não crie para já grandes problemas, se a tendência continuar o nível de preços poderá chegar aos 10% de queda ao longo dos próximos anos, e nesse caso o impacto negativo da deflação na economia já será considerável.



Se isso acontecer, uma pessoa com um empréstimo de habitação verá o valor da sua dívida subir cerca de 10%. E uma vez que a queda dos preços trará consigo a queda do valor médio dos salários, o rácio das prestações mensais do empréstimo em relação à remuneração aumentará, conduzindo possivelmente a um aumento do crédito malparado.

Um nível de preços mais baixo levaria também a um aumento real da dívida das empresas, tendo como consequência o enfraquecimento do respectivo equilíbrio financeiro e tornando assim mais difícil para as empresas conseguirem mais crédito.



### 2. Aumento da taxa de juro «real»

O segundo efeito adverso da deflação é o aumento da taxa de juro «real», ou seja, a diferença entre a taxa de juro nominal e a taxa da «inflação». Quando os preços estão a subir, a taxa de juro real é menor do que a taxa nominal, uma vez que o mutuário paga com euros que valem menos do que aqueles que obteve quando contraiu o empréstimo. Por exemplo:

Taxa de juro nominal		7%
– Taxa de inflação		3%
= Taxa de juro real	[7% - 3%]	4%

Mas quando os preços estão em queda, a taxa de juro real é superior à taxa de juro nominal.

Taxa de juro nominal		5%
– Taxa de inflação		-2%
= Taxa de juro real	[5% + 2%]	7%

Isto é ainda agravado pelo facto de os mutuários poderem deduzir apenas os pagamentos de taxas nominais no cálculo do seu rendimento colectável.

Uma vez que os bancos centrais desceram as suas taxas de juro de curto prazo quase até zero, não vão a partir de agora poder continuar a descê-las muito mais para impedir que a deflação aumente as taxas de juro reais. Taxas de juro reais mais elevadas desencorajam particulares e empresas a efectuarem aquisições para as quais tenham de pedir financiamento. Isso enfraquece a procura global, conduzindo por sua vez a descidas ainda mais acentuadas de preços.

### 3. Impacto psicológico negativo nas famílias e nas empresas

Com a deflação, avançamos para um terreno desconhecido. Se os preços caem a uma taxa de 1%, podem cair a uma taxa de 10%? Se o banco central não pode baixar mais as taxas de juro para estimular a economia, o que poderá parar uma possível espiral

descendente dos preços? Estas preocupações destroem a confiança e tornam mais difícil estimular a actividade económica.

Alguns economistas consideram que a melhor forma de lidar com a deflação é injectar bastante dinheiro na economia para facilitar o crédito e convencer o público que a inflação futuramente subirá, reduzindo assim as taxas de juros reais de longo prazo esperadas. Ora, essa sugestão poderá levar a que os bancos centrais continuem a expandir a provisão de dinheiro e as reservas bancárias para além do estritamente necessário, limite aliás que é muito difícil de estabelecer.

Assim, embora os bancos centrais tenham agora as suas atenções viradas para o problema da deflação, ironicamente o risco maior a médio prazo é vir a verificar-se uma rápida subida da inflação à medida que as economias forem recuperando e os bancos usarem as vastas reservas recentemente acumuladas para criar empréstimos que vão expandir o consumo e a procura.

#### O QUE É A INFLAÇÃO?

Por **inflação** entende-se a subida generalizada e sustentada dos preços.

O INE divulga três medidas do crescimento dos preços no consumidor:

##### Varição Mensal

mede o crescimento do nível geral de preços entre o mês **n-1** e o mês **n**.

##### Varição Homóloga

mede o crescimento do nível geral de preços entre o mês **n** do Ano **N-1** e o mês **n** do Ano **N**.

##### Varição Média dos Últimos 12 Meses

mede o crescimento do nível geral de preços entre os 12 últimos meses do Ano **N-1** e os últimos 12 meses do Ano **N**.



1998		Classes, Grupos, Subgrupos	1999	
Jul.	Ago.		Jul.	Ago.
117,4	117,4	Serviços de educação	123	
<b>105,3</b>	<b>105,5</b>	Ensino pré-escolar	<b>117,7</b>	
103,7	103,7	Ensino básico e ensino secundário	107,5	
134,1	134,1	Ensino superior	140,3	
102,7	102,8	Outros tipos de ensino	105,9	

$$\text{Varição Mensal Agosto 1998} = \frac{\text{Valor em Agosto de 1998}}{\text{Valor em Julho de 1998}}$$

$$\text{Varição Homóloga Julho 1998} = \frac{\text{Valor em Julho de 1999}}{\text{Valor em Julho de 1998}}$$

#### NOTAS

<sup>(1)</sup> Cf., «O Medo da deflação», Martin Feldstein, *Público*, 08-05-09.

## RADAR GLOBAL



## BÚSSOLA GEOECONÓMICA

# Paraísos fiscais: as ultraperiferias inimigas do empreendedorismo

Por: Pedro Mendes Santos – Investigador em Estratégia & Inteligência Competitiva

«A era do sigilo bancário terminou.» Na sequência da recente Cimeira do G-20 em Londres, os paraísos fiscais passaram a ocupar um lugar de maior relevo na agenda política internacional. Foi oficialmente adoptado um documento da OCDE com listas «negras» e «cinzentas» de Estados e outras entidades semi-sobranas, que poderão vir a ser objecto de acções coercitivas a fim de levantar algumas barreiras em termos de sigilo bancário e de transparência financeira.

Sem surpresa, encontramos uma série de micro-Estados, uns com nomes mais familiares que outros. Menos até do que seria de esperar. Quando se fala em paraísos fiscais ou em *off-shores*, logo nos vêm ao espírito os diversos ilhéus ingleses e franceses espalhados por esse Mundo fora nos sítios mais recônditos, até porque, ao contrário do que aconteceu com o Ultramar português, escaparam quase discretamente à voracidade descolonizadora dos anos 60 e 70, que fazia as delícias do então chamado «Terceiro Mundo». Por estes rochedos, os ingleses sacrificaram, a cada vez, centenas de vidas, como aconteceu com as Malvinas.

Porquê este apego? Um motivo prende-se obviamente com o seu posicionamento geoestratégico: as Malvinas con-

trolam a passagem marítima entre o Pacífico e o Atlântico, Gibraltar faz o mesmo entre o Atlântico e o Mediterrâneo. Este último é um rochedo com 26 mil habitantes... e mais de 60 mil empresas sedeadas. A afeição britânica por estes «rochedos globais» parece não ser meramente geoestratégica.

Não é por isso de espantar a uma *entente* anglo-chinesa para a não inclusão nas listas «más» de Macau e Hong-Kong, pelo lado chinês, e das ilhas anglo-normandas como Jersey, Guernsey e a ilha de Man, a City de Londres e ainda muitos outros *off-shores* espalhados pelo Mundo, do lado inglês. *Entente* esta que não podia deixar de suscitar a irritação dos chefes de governo de Luxemburgo, Áustria e Bélgica, países da UE incluídos nas listas cinzentas. Na verdade a questão põe-se: até que ponto haverá uma verdadeira vontade política para pôr termo aos paraísos fiscais, quando 95% se encontram na Europa ou em territórios europeus denominados de «ultraperiféricos»?

O mínimo conhecimento de alguns números dá-nos azo a algumas perplexidades. Por exemplo, 57% do investimento estrangeiro na Índia é proveniente, não dos EUA nem do Reino Unido, mas da minúscula ilha Maurícias. Ora, quando 60% do



comércio internacional tem origem nas transacções comerciais entre sedes e filiais de multinacionais, e quando 30% dos fluxos financeiros internacionais representam investimentos de multinacionais em *off-shores*, podemos ter uma ideia da dimensão do problema. Entretanto, estima-se que as multinacionais representem apenas um terço dos depósitos em paraísos fiscais, sendo outro terço correspondente a fortunas pessoais e o último terço à criminalidade organizada.

Os paraísos fiscais são provavelmente a maior ameaça ao genuíno espírito de empresa e à inovação. Eles representam um claro desequilíbrio entre o capital e o talento, claramente a favor do primeiro. E a história recente tem mostrado que a Europa não tem favorecido quem troca os paraísos fiscais por uma postura inovadora, amiga do ambiente e do trabalho qualificado, como testemunha o recente caso Uniross. Certo é que não há nada como momentos de crise para que sejam efectuadas rupturas contra os interesses estabelecidos. Por isso, convém estarmos atentos. Nunca se foi tão longe no sentido do combate aos paraísos como na Cimeira de Londres. Em Setembro temos mais novidades, em termos de medidas de implementação das intenções já anunciadas.

---

**Links úteis:**

O site oficial da Cimeira de Londres 2009:

<http://www.londonsummit.gov.uk/en/>

OCDE: Centro de Política e Administrações Fiscais:

[http://www.oecd.org/department/0,3355,fr\\_2649\\_34897\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/department/0,3355,fr_2649_34897_1_1_1_1,00.html)

Uniross: A explicação de um caso de Estado em França

<http://eco.rue89.com/2008/11/20/uniross-une-pme-torpillee-par-ses-banquiers>

# RADAR GLOBAL



## KNOWLEDGE TRACKER

# Medir a propagação de uma ideia

Por: Ruben Eiras – Investigador em capital intelectual e autor do blogue <http://capitalintelectual.tv>

Uma boa ideia propaga-se como um vírus. E se conseguirmos «ver» como se processa a sua difusão, passamos a ter acesso a informação de suporte de decisão para, por exemplo, lançar um novo produto, serviço ou marca. É isso, exactamente, que o Social Collider faz no universo da rede social Twitter. Esta nova ferramenta é capaz de mapear as interações e as interconexões realizadas entre os «twiteiros».

Com efeito, o Social Collider permite criar representações metafóricas dos memes, os elementos que compõem ideias, símbolos e práticas de uma cultura, seja de dimensão macro ou micro. Os memes são transmitidos através do discurso, da escrita, da vivência em sociedade, de rituais sociais, da escola. Ou seja, são uma espécie de genes culturais. A uma combinação de um conjunto de memes dá-se o nome de memplexo: uma organização, por exemplo, é um memplexo.

Portanto, é possível através do Social Collider obter um padrão de concentração e da propagação das mensagens no universo do Twitter, num determinado tema ou utilizador. A representação gráfica é veiculada através de espirais, linhas, cruzamentos e pontos.

As espirais representam a intensidade da concentração (quanto mais densas e largas, maior a concentração). As linhas e o cruzamento entre estas representam o alcance da propagação e interconexão das mensagens, as quais são representadas por pontos. Estes «pontos» são as «twitadas» dos utilizadores Twitter. Ao se colocar o cursor por cima da

«twitada», é possível visualizar o conteúdo da mensagem e assim obter a contextualização da interacção.

O leitor já imaginou a aplicação de uma ferramenta deste género para testar a viabilidade de um produto no mercado ou na gestão do conhecimento do negócio? Pode obter um padrão visual do potencial viral de uma ideia ou conceito.

Experimente e vá até <http://socialcollider.net>

### Para saber mais:

Sobre o que são memes: <http://www.wikipedia.com/wiki/memes>

Sobre o Twitter: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Twitter>

Sobre marketing viral: <http://sethgodin.typepad.com/>



## Disse sobre gestão

«Se queres construir um navio,  
não comeses por chamar as pessoas  
para irem buscar a madeira,  
preparar as ferramentas, atribuir funções  
e distribuir o trabalho,  
mas desperta primeiro nelas a saudade  
pelo grande e infinito mar.»

*O Príncipezinho, Saint-Exupéry*

«Tudo deve ser feito da forma mais simples  
possível, mas não mais simples que isso.»

**Albert Einstein**

«Se alguém desistir no Inverno perderá  
as promessas da Primavera, a beleza do  
Verão e a expectativa do Outono.»

**Desconhecido**

«Um dos grandes erros é julgar políticas  
e programas em suas intenções  
em vez de os seus resultados.»

**Milton Friedman**

# «O que queres ser quando fores grande?»

(Breve crónica sobre os projectos pessoais)

Por: João Godinho Soares – Engenheiro

Ilustrações: Paulo Buchinho



## ▶ Método interrogativo

Um formador pergunta a um formando numa sessão de uma acção de formação sobre uma matéria que não vem ao caso:

**Formador:** *Então, diga-me: o que quer, afinal, da vida?*

**Formando:** *Ter dinheiro!*

**Formador:** *Para quê?*

**Formando:** *Para comprar coisas, ter uma casa, um carro, viajar...*

**Formador:** *Para quê?*

**Formando:** *Para sermos felizes.*

**Formador:** *Para quê?*

**Formando:** *Para nos sentirmos bem, andarmos alegres e contentes, com saúde.*

**Formador:** *Para quê?*

**Formando:** *[perplexo] Para sermos felizes, já disse.*

**Formador:** *Para quê?*

**Formando:** *[impaciente] Para sentirmos bem-estar!*

**Formador:** *Para quê?*

**Formando:** *...???*

E dali não saíram. O formador provou o seu ponto: toda a gente quer o mesmo, no final. Seja qual for a forma de lá chegar, o objectivo é, para todos, sempre o mesmo: o bem-estar ou o seu sinónimo, a felicidade. Não há mais nada para além disso. Todas as nossas acções reduzem-se à mesma motivação: a busca incessante da felicidade. Este é, mais ou menos conscientemente, o projecto de vida de todas as pessoas<sup>(1)</sup>, seja

qual for a origem dessa satisfação (material, física, mental...), sejam quais forem os percursos, que podem ser substancialmente diferentes consoante as condições intrínsecas e extrínsecas de cada um, as suas capacidades próprias e as condicionantes externas impostas pelo meio que os envolve, sejam eles centrados em si próprios (egoístas) ou nos outros (altruístas).

### ► O menino Joãozinho

Por mais modesto que seja o plano ou projecto com que cada um constrói a sua existência, o que é essencial é que esse plano exista, pois ele é condição de utilidade e de sentido para a vida. «Uma vida inútil é apenas uma morte prematura.»<sup>[2]</sup>

Além disso, fazer projectos é apenas natural e resulta da noção – por vezes exacerbada, mas sempre natural – que o ser humano tem do futuro. Se a noção de futuro não fosse tão presente na nossa natureza, certamente que não faríamos projectos ou traçaríamos planos, uma vez que estes não são mais do que uma projecção no tempo e no modo.

Por sua vez, a percepção do futuro decorre do conhecimento. Uma criança de tenra idade que dá os seus primeiros passos na aprendizagem do que a rodeia não faz planos de médio, quanto mais de longo prazo. O seu horizonte é, quando muito, o dia seguinte. À medida que o tempo vai passando esse horizonte vai-se alargando e em breve será de meses e anos. Em breve será «... quando for grande...».

Há quase meio século atrás, quando me perguntaram pela primeira vez [que eu me lembre!] «Joãozinho, o que queres ser quando fores grande?», eu respondi de pronto: «Calceteiro ou guarda republicano.» Fascinava-me a arte dos calceteiros que eu via a fazerem os passeios. E quanto à Guarda Republicana, era obviamente o desejo generoso de castigar os maus... A vida acabou, claro, por me desviar das calçadas e das fardas, por isso esses meus projectos de criança não passaram disso mesmo. Mas conheço alguns casos – que apesar de contados pelos próprios me inspiram confiança – de pessoas que se tornaram precisamente naquilo que sempre disseram que queriam ser. Se queremos falar de projectos de vida, estes são sem dúvida bons exemplos, embora não sejam certamente os mais comuns.

Os projectos de vida tanto podem resultar de convicções e provavelmente manter-se para toda a vida, ou de meras intenções e ter um horizonte curtinho. Estão nesta situação as designadas «resoluções de Ano Novo», em que muitos bem-intencionados juram, no raír de um novo ano, realizar um certo número de objectivos. Para ilustração e diversão, transcrevo, com a devida vénia à escritora inglesa Sue Townsend, os votos que o protagonista do livro *O Diário Secreto de Adrian Mole aos 13 anos e 3/4* formula no dia 1 de Janeiro de 1982:

«Estas são as minhas resoluções para o Ano Novo:

- 1) Ajudar os cegos a atravessar a rua.
- 2) Pendurar as calças antes de me deitar.
- 3) Guardar os discos nas capas quando acabar de os ouvir.
- 4) Não começar a fumar.
- 5) Tratar bem o cão.
- 6) Não espremer as borbulhas.



7) Ajudar os pobres e os ignorantes.

8) Depois daqueles horríveis barulhos que ouvi lá em baixo ontem à noite [referindo-se à festa de passagem de ano], prometo também nunca beber álcool.»

Não se pode dizer que estas resoluções/projectos sejam muito ambiciosos, apesar de Adrian se definir a si próprio como «um intelectual». Esta é uma das muitas graças que enchem um livro cheio de humor que, apesar disso ou por isso, não deixa de falar de coisas sérias, próprias da vida de qualquer adolescente. Ao longo do ano, Adrian vai fazendo vários projectos para o seu futuro, como é próprio dos rapazes e raparigas da sua idade para quem o mundo se começa a revelar e que, em consequência disso, formulam muitos planos a curto, médio e longo prazo, embora estes últimos, apesar do entusiasmo ou por causa dele, tenham elevada probabilidade de não se realizarem.



### ▶ Projectos para além da vida

Ir ao Egipto é, para a esmagadora maioria dos turistas, a possibilidade de ver «ao vivo» (passe a ironia) as ruínas de grandes, espectaculares e antiquíssimos monumentos. No entanto, uma coisa surpreende o turista menos informado: não há vestígios de palácios. Quase todas as ruínas notáveis são de templos e construções funerárias. Então, onde viviam os famosos reis e faraós do Egipto antigo? A resposta é surpreendente: quando não habitavam em tendas, viviam em casas construídas com materiais efémeros como os tijolos crus de lama e palha (adobe).

Efectivamente, durante muitos e muitos séculos, só os templos e os monumentos funerários eram construídos em pedra, calcário ou granito, materiais que resistem à inexorável passagem do tempo e proporcionam aos embasbacados turistas espectáculos de esmagadora grandiosidade. Se já assim é, o que não seria se os monarcas egípcios tivessem também construído palácios com o zelo com que ergueram pirâmides e templos em honra de Osíris, Ísis, Horus e muitos outros deuses da sua mitologia, na qual se incluíam os próprios reis e faraós elevados ao nível de divindades? A razão prende-se com o tema deste modesto escrito. Tinham um projecto de vida muito claro que decorria de acreditarem que a sua vida terrena era apenas uma passagem para o além. Deste modo, dedicavam a sua existência material à preparação da vida eterna, construindo moradas

perenes para os seus corpos mumificados e desprezando as construções que os abrigavam em vida. Este projecto condicionava toda a sua existência, bem como a dos seus súbditos. O poder e as riquezas permitiam-lhes construir templos magníficos que ofereciam aos deuses, bem como reunir verdadeiros tesouros que, na morte, levavam consigo para um túmulo escondido onde aguardavam o regresso da alma ao corpo e que custava a vida a todos quantos o ajudavam a construir para que se mantivesse secreto, longe da avidez de ímpios saqueadores.

Como facilmente se concluirá, encontram-se muitas semelhanças entre este culto e muitos outros posteriores, onde a vida dos mor-

tais é conduzida no sentido de uma recompensa final, a eternidade no paraíso, e de que são exemplo, entre as religiões mais próximas de nós, o judaísmo, o cristianismo ou o islão.

Quem orienta toda a sua existência pela obediência a princípios que, segundo crê, lhe permitem atingir a felicidade eterna, tem um plano que o transcende e esmaga. Tem mais do que a percepção do futuro, vai para além do imaginável, para além da utopia. São projectos de vida assentes em princípios que ultrapassam a natureza física do homem e que entram no campo da transcendência e da mística.

Se a busca do bem-estar envolve planos a curto, médio e longo prazo, a busca do paraíso divino implica um plano único, a muito, muito longo prazo.

### ▶ Projectos em vida

Longe daquela dimensão, muitas pessoas planeiam a sua existência de acordo com princípios mais próximos do mundo material e da sociedade em que se inserem, e em que as normas de conduta são ditadas por princípios morais, não divinos.

Podemos tentar fazer uma escala de projectos de vida começando com os que se resumem a meros planos de sobrevivência ou mesmo de simples subsistência. Serão certamente planos a muito curto prazo, a mor das vezes feitos no dia-a-dia, onde a satisfação das necessidades mais básicas como as fisiológicas – a alimentação, por exemplo, ou o agasalho – se sobrepõem a outras mais elaboradas, embora as possamos considerar ainda triviais, como o conforto ou os afectos. Regra geral, só depois destas necessidades satisfeitas os indivíduos se voltam para a satisfação de outras, mais afeitas ao seu próprio carácter, como a realização de vontades e interesses pessoais ou, mais complexamente, a necessidade de reconhecimento pelos outros.

Nem sempre, no entanto, esta ordem de motivações é respeitada. Um desgosto de amor ou uma enorme vontade de atingir um objectivo muito motivador, como vencer o cume de uma montanha, por exemplo, pode pôr em risco a própria sobrevivência do indivíduo, passando para segundo plano aquelas que inicialmente se consideravam necessidades básicas ou de sobrevivência, como respirar, comer ou proteger-se dos perigos. É por esta razão que não é possível hierarquizar os projectos de vida em função dos vários tipos de necessidades que todos temos.

Podemos, no entanto, tentar classificá-los pelo impacto que tiveram ou têm na história da Humanidade. Tomemos dois exemplos, embora totalmente diferentes, de projectos notáveis. O primeiro, o de São Francisco de Assis<sup>(3)</sup> que, como se sabe, abdicou de todos os bens materiais e de todos os confortos, mesmo os mais singelos, para seguir o mais fielmente que lhe era possí-



vel os mandamentos de Jesus. No outro extremo encontramos homens dispostos a desafiar os deuses e a revelar a razão de todas as coisas, a origem e o fim do Universo, a ir onde só a nossa mente nos permite imaginar. Quando um homem projecta e consegue ultrapassar os limites do planeta, utilizando apenas objectos por ele criados e por ele conduzidos, realiza objectivos de enorme grandeza, correndo muitas vezes o risco de cegar de deslumbramento.<sup>[4]</sup>

Mas serão estas realizações, produto da inteligência e da tecnologia, mais notáveis das que as de São Francisco? Serão as realizações de ambos mais notáveis do que a do simples cidadão que tem por projecto pessoal viver sem conflito e sem prejudicar os seus semelhantes, deixando, pelo pouco espaço que ocupa na sociedade e pelo respeito que nutre pelos outros e pelas coisas que o rodeiam, a via livre para que muitos milhões como ele usufruam também da vida?

Poderemos então medir os projectos pessoais de vida pela sua espectacularidade? Pelo maior ou menor impacto que têm nos protagonistas e/ou no meio físico e social que os envolve? Talvez. Pelo espectáculo, não pela essência. De facto, construir pirâmides com mais de 130 metros de altura ou ir à Lua dá mais nas vistas do que as vidas de todos os homens que, apesar de viverem uma vida discreta e incógnita, também contribuem para o progresso, esse progresso que é, afinal, citando Óscar Wilde<sup>[5]</sup>, a realização das utopias.

#### ► «A ambição perde o vilão»

Quando os projectos de vida incluem a realização de objectivos difíceis de alcançar e a persistência está para além da justa medida em que o fim justifica o esforço, as pessoas correm o risco de sofrerem a frustração do insucesso. Estamos então na fronteira entre projectos e anseios ou ambições. A principal diferença entre ambos reside em que os projectos são estruturados, racionais, consciencializados, enquanto os segundos decorrem de sentimentos, de emoções. Como dizia Montesquieu<sup>[6]</sup>: «Um homem não é infeliz porque tem ambições, mas porque elas o devoram.»



Os projectos de vida emocionais, que não aceitam a interacção do acaso, de influências externas incontrolláveis, que não respeitam a presença de outros valores, que buscam a sua realização pretendendo vencer e derrubar todos os obstáculos quando, por vezes, a atitude mais sensata será contorná-los ou mesmo alterar o sentido originalmente planeado, estão condenados ao fracasso ou ao sofrimento de alguém.<sup>[7]</sup>

O êxito é sem dúvida um dos elementos que formam a felicidade mas não é o único. Cego estará quem sacrifique todos os outros elementos da felicidade à obtenção do êxito. Será uma vitória de Pirro<sup>[8]</sup>, uma falsa vitória. Todas as acções que integram um determinado plano devem ter em conta não apenas o objectivo final, mas também a forma de o alcançar. Por isso os projectos de vida, como todos os bons projectos, devem ser longamente ponderados, aplicando-se aqui uma das máximas do grande Leonardo Da Vinci<sup>[9]</sup>: «Não prever é já lamentar.»

Uma vez lançados, os projectos devem ser sujeitos a constante medida e controlo, de forma a aferir, a todo o momento, se se mantêm na boa direcção. Ficou para a posteridade o entendimento que o antigo presidente dos EUA, Eisenhower, fazia dos planos: «Não são nada, o que conta é a planificação!» Ou, dito de forma mais assertiva: os planos podem ser inúteis, mas é indispensável planear. Este deve ser o espírito de quem compreende que não podemos viver a vida de forma reactiva já que corremos o perigo de sermos apanhados desprevenidos, sem defesa.



Devemos planejar sempre, embora aceitando que os planos podem ter de ser alterados a todo o momento por causa de valores que mais alto se levantam e que a morte acaba sempre por anular mais planos do que os que a vida executa. Os planos que não são (ou não podem ser) mudados em função da aprendizagem que ao longo da vida fazemos, não são bons planos.

#### ▶ Plano B

É impossível contornar um momento, sem dúvida marcante, na vida de muitas pessoas: o momento em que passam à reforma, após anos de actividade profissional. Para essa nova etapa da vida, as pessoas fazem planos, muitos planos, mesmo que deles nada de especial conste a não ser o desejo de usufruir momentos de lazer e diversão, libertos dos constrangimentos de horários e obrigações profissionais. Se há momentos da vida em que é essencial estabelecer um projecto, este é sem dúvida um deles. Trata-se aqui de uma medida com especiais características «higiénicas», ou seja, necessárias para a manutenção da salubridade física e mental do indivíduo, numa altura em que é crucial dar um sentido à existência. Parar é morrer, diz a sabedoria popular, e esse é um risco efectivo neste momento da vida.

A partir de certa idade, aquela em que já não somos suficientemente jovens para não nos preocuparmos com a reforma, que ainda vemos bastante distante, começamos a sonhar com a altura da libertação. A altura em que vamos ter tempo para fazer coisas que os nossos afazeres profissionais não nos permitem. Os planos que então se fazem têm muita tendência a ser optimistas. Pensamos: «Quando me reformar vou ter tempo para viajar, para

me dedicar à minha colecção de selos, para brincar com os netos...», e por aí fora. Felizmente, para satisfação de muitos, estes planos realizam-se efectivamente. Para muitos outros, no entanto, esses projectos não vão passar de intenções, seja porque a saúde lhes prega partidas, seja porque as circunstâncias se alteram, seja porque a sua própria vontade se modifica.

É o momento de invocar o «Plano B», ou melhor, criá-lo no momento, já que não havia previsão da sua necessidade. Mas não é fácil. Os prazos são agora muito mais curtos, o que pode trazer alguma angústia. A consciência da realidade do momento, com todas as limitações com que não se contava anos antes, pode contaminar a vontade com a noção de impossibilidade, o desânimo, o conformismo ou, pior de tudo, com a indiferença e a desistência. E agora? Fazer planos para quê? A resposta é a mesma que foi dada pelo formando no início: para obter, até ao fim, o máximo de bem-estar, sempre o bem-estar, a felicidade, aqui confinada à realização de objectivos mais próximos, porventura mais simples. O suficiente para o dia-a-dia, outra vez o dia-a-dia, tal como o horizonte de futuro das crianças.



► **Jacob** <sup>(10)</sup>

Muito do que ficou dito são meras constatações à mistura com algum bom senso (perdoe-se a vaidade). Na realidade a natureza humana é algo que transcende qualquer análise mais ou menos racional, em especial se entrarmos no campo das emoções e afectos.

A terminar, aqui fica um exemplo de determinação que ilustra bem este aspecto:

*Sete anos de pastor Jacob servia  
Labão, pai de Raquel, serrana bela;  
mas não servia o pai, servia a ela,  
e a ela só por prémio pretendia.*

*Os dias, na esperança de um só dia,  
passava, contentando-se com vê-la;  
porém o pai, usando de cautela,  
em lugar de Raquel lhe dava Lia.*

*Vendo o triste pastor que com enganoso  
lhe fora assi negada a sua pastora,  
como se não a tivera merecida,*

*Começa de servir outros sete anos,  
dizendo: Mais servira, se não fora  
pera tão longo amor tão curta a vida!*

Luís de Camões

## NOTAS

<sup>(1)</sup> Fugindo a esta regra, o famosíssimo Albert Einstein comparava a «simples» ambição de bem-estar/felicidade dos comuns mortais com as ambições de um porco! *Happy as a pig!* (Feliz como um porco!), como ele dizia. Pelos vistos, não se considerava um comum mortal...

<sup>(2)</sup> Goethe, Johann Wolfgang Von – escritor alemão do século XVIII/XX.

<sup>(3)</sup> São Francisco (séc. XII/XIII) nasceu em Assis, Itália, filho de um rico comerciante. Aos 20 anos rejeitou todos os bens materiais e criou a Ordem dos Frades Menores (Franciscanos) dedicada à pregação e à apologia da humildade. Foi canonizado dois anos após a sua morte.

<sup>(4)</sup> «Nós nunca nos realizamos. Somos dois abismos: um poço fitando o céu!», Fernando Pessoa.

<sup>(5)</sup> Poeta e dramaturgo do século XIX nascido em Dublin, Irlanda.

<sup>(6)</sup> Filósofo francês do século XVII/XVIII.

<sup>(7)</sup> Na sua obra *O Príncipe*, o autor florentino Nicolau Maquiavel, filósofo e político italiano do século XV/XVI (1469-1527), fundador do pensamento político moderno, sustentou o princípio segundo o qual os fins justificam os meios. Da imoralidade que dimana deste princípio, aceitando, no limite, que se trucidasse tudo à obtenção de determinado desígnio, resultou naturalmente o sentido pejorativo do adjectivo «maquiavélico».

<sup>(8)</sup> Pirro de Épiro (região da Grécia, vizinha da Macedónia). Em batalha contra os romanos, obteve a vitória à custa das vidas de 3500 homens, o que o levou a comentar: «*Mais uma vitória como esta e estarei definitivamente acabado, derrotado.*» Ficaram assim conhecidas como vitórias de Pirro aquelas vitórias que, obtidas a grande custo, fragilizam os vencedores como se derrotas fossem.

<sup>(9)</sup> Pintor, anatomista, físico, engenheiro, inventor, arquitecto, escultor, cartógrafo, geólogo, astrónomo, compositor, poeta, cozinheiro e matemático. Nasceu perto de Vinci (Itália). Século XV/XVI.

<sup>(10)</sup> Personagem bíblico do livro do Génesis.

**DIRIGIR**  
a revista para chefias e quadros

## 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 e escreva-nos!

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

# Inteligência Emocional

## A gestão das emoções no ambiente de trabalho

**Por:** Ana Rocha – Formadora na área comportamental e consultora em recursos humanos e responsável pelo Career Skills Training Program da ISCTE Business School, co-Autora dos livros *Gestão Emocional de Equipas – em Ambiente de Projecto e Desafios – Da Universidade à Empresa*; Oliver Röhrich – Formador e *Coach* na área de liderança e mudança organizacional e Coordenador do Programa de Desenvolvimento Pessoal da ISCTE Business School, co-Autor dos livros *Gestão Emocional de Equipas – em Ambiente de Projecto e Desafios – Da Universidade à Empresa*, co-Autor do Estudo *Inovação em Portugal – uma perspectiva humana*

**Ilustrações:** João Amaral

Bernardo Luís é o director-geral de uma empresa multinacional que está a viver um período difícil (a produção baixou 35%). As directrizes da empresa-mãe são: contenção de custos e um emagrecimento de pessoal proporcional à descida da produção. Bernardo Luís vai ter de aplicar a política de *outplacement*, abrangendo proporcionalmente todas as posições na pirâmide da empresa: algumas «cabeças vão rolar». A ele cabe tomar a decisão acerca dos dois directores de produção. Um

deles vai ter de sair. Mas qual? Têm os mesmos anos de casa, idade na faixa dos 40 anos e ambos têm apresentado resultados equiparados ao longo dos tempos.

Mesmo em fase de crise, esforçam-se por conseguir garantir o melhor nível de produ-

ção. Que critérios utilizar para sustentar a sua decisão: dos dois, quem vai dispensar? Resolve basear-se nas avaliações de desempenho face aos últimos dois anos dos directores Rui Zenha e Filipe Castro.

Rui Zenha possui elevados conhecimentos técnicos e uma incomparável estratégia quanto ao aumento da produtividade das equipas. Orienta a sua actuação para a rentabilidade do negócio. Muito contido nas despesas e também muito rígido com as equipas que lidera. Não aceita um «não» de um colaborador e mantém um forte distanciamento com os seus subordinados pois, segundo ele, «são apenas operários, pagos para fazer e não para pensar. Há que ter com eles rédeas bem curtas».

Bernardo recorda-se que já teve que intervir duas ou três vezes a propósito de alguns conflitos gerados na equipa do Rui. Há cerca de um ano, um operário abor- dou-o bastante revoltado. Bernardo Luís recorda as suas palavras e o tom da sua emotividade: «Aquele tipo trata-nos como animais e não como pessoas, não olha quando está a falar connosco, não aceita uma crítica vinda de nós. Só grita quando algo não corre bem, mas quando nos esforçamos e quando atingimos resultados excelentes, nem uma palavra de reconhecimento. Sempre com má cara. Às vezes vem maldisposto de casa, chega aqui começa a embirrar e despeja o seu mau génio com o primeiro que lhe aparece à frente.»

Filipe Castro é um director mais orientado para as pessoas. Sem dúvida competente na sua actuação como técnico, preocupado em alcançar bons resultados, gere a sua equipa de uma maneira bastante diferente. Tem sempre uma palavra de apoio para os elementos da sua equipa. Disponível para ouvir os colaboradores, ele próprio passa muitas vezes na linha de produção para cumprimentar os operários. Sabe o nome de todos, pede-lhes sugestões, tem sempre uma «boa palavra» para cada um deles, a porta do seu gabinete está sempre aberta. A equipa sente confiança e grande admiração por ele. Sempre que Filipe pede algo de extraordinário aos seus colaboradores, a equipa reage positivamente. Há menos de seis meses, Bernardo passou por uma situação difícil do foro pessoal. No entanto, a sua atitude no trabalho foi sempre correcta e demonstrativa de disponibilidade para com os outros.



A maioria das empresas possui nas suas equipas elementos com características semelhantes às de Rui Zenha e às de Filipe Castro. Pessoas bastante competentes a nível técnico mas completamente diferentes na forma como gerem as suas emoções e no relacionamento que mantêm com os outros. Alguém como Rui Zenha, um gestor com capacidades intelectuais bastante elevadas, mas que parece não ter qualquer jeito para lidar com outras pessoas. Muitas vezes alguns gestores manifestam atitudes de agressão verbal para com os seus colaboradores, evidenciando sinais de menor controlo emocional. Normalmente, esta actuação tem como retorno a menor cooperação das equipas, que sentem por eles menos empatia e dificuldade em credibilizar o seu superior. Como é que pessoas tão inteligentes podem ser tão incapazes de se analisarem e de compreenderem os outros? O ponto fraco de Rui Zenha é na inteligência emocional. Embora Rui Zenha já tenha dado provas da sua inteligência e competência técnica, a sua inteligência emocional coloca-o numa posição inferior face à do seu colega Filipe Castro. Claro que Rui Zenha pode vir a desenvolver e a melhorar a sua inteligência emocional, mas numa altura em que há que tomar uma decisão importante e urgente, não se encontra ao mesmo nível para competir com Filipe Castro. A tomada de decisão, embora difícil, parece agora bastante óbvia a Bernardo Luís!

► **Caro leitor, no seu entender qual dos dois directores será dispensado por Bernardo Luís?**

As competências pessoais, mais conhecidas como *soft skills*, têm ganho uma importância incrível no mercado de trabalho. Actualmente as empresas já não escolhem para as suas equipas pessoas atendendo exclusivamente ao seu QI (quociente de inteligência) ou conhecimentos técnicos. Mesmo que detentor de elevadas capacidades intelectuais, como demonstra o caso acima descrito (e a personagem de Rui Zenha), hoje em dia qualquer profissional (incluindo os perfis técnicos) deve associar ao QI o seu QE (Quociente Emocional). O tempo em que os gestores de pessoas se centravam exclusivamente na *performance* intelectual e nos conhecimentos técnicos do indivíduo (e numa associação directa e exclusiva a objectivos e resultados organizacionais) já lá vai... bem longe!



► **Inteligência Emocional – origem**

Em 1995, Daniel Goleman publicou um livro intitulado *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, obra que rapidamente se tornou um *best-seller*. A partir daí o termo Inteligência Emocional popularizou-se, podendo definir-se a IE como «o conhecimento e a gestão das próprias emoções e das emoções dos outros com o objectivo de melhorar o desempenho». Este *best-seller* contém duas afirmações absolutamente decisivas:

- > a IE pode ser mais importante do que o quociente de inteligência (QI);
- > é possível melhorar a nossa IE.

A inteligência emocional é aplicada numa infinidade de situações e exigências que ocorrem no contexto do trabalho. A IE serve para resolver problemas de elevada complexidade no seio da empresa, nos contextos mais díspares, quer seja com

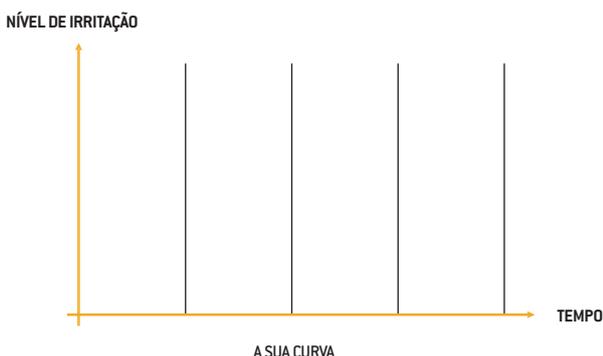
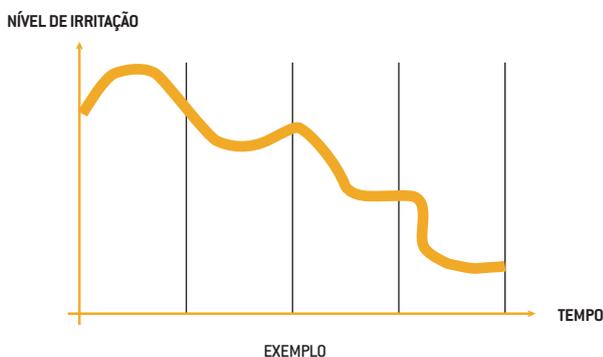
clientes, colegas, chefias, etc. Imagine o fecho de um negócio difícil com um cliente, quando surgem as tão indesejadas objecções finais, depois de um duro processo de negociação; ou quando temos que transmitir uma notícia desagradável a alguém e sabemos que não vai reagir bem; ou ainda, perante alguém hierarquicamente superior, apresentar uma crítica sobre um ponto de discórdia. Nestas e noutras ocasiões, a inteligência emocional pode servir como ponto de equilíbrio nas relações interpessoais e no trabalho.

### ► Inteligência Emocional – como desenvolvê-la

Existem muitas vertentes da IE, como o leitor pode verificar no nosso livro intitulado *Gestão Emocional de Equipas – em ambiente de projecto*, publicado pela FCA-Lidel em 2008. Neste artigo focalizamo-nos numa dessas vertentes da IE – a gestão das próprias emoções.

### ► Gestão das próprias emoções

Caro leitor, convidamo-lo a realizar o seguinte exercício! Pense numa situação de conflito com a qual se confrontou recentemente. Como reagiu nessa situação? Desenhe a sua curva de irritação (como exemplifica o gráfico em baixo). A seguir, desenhe aquela que seria, na sua opinião, a curva ideal.



O que podemos concluir deste exercício? Para gerir as emoções o primeiro passo consiste em tornar-se consciente. Gerir as próprias emoções não é suprimi-las; significa compreendê-las e, a seguir, utilizar essa compreensão para lidar positivamente e beneficentemente com as situações. As emoções surgem como resposta a um estímulo externo. São constituídas por uma interação entre pensamentos/cognições, alterações fisiológicas e comportamentos.

Como podemos então gerir as emoções sem as inibir, perguntará o leitor com toda a pertinência?

A resposta é: controlando cada uma das componentes das emoções.

Vamos exemplificar com o director-geral do caso.

a) Bernardo Luís, perante o problema com o qual se depara e o sentimento de desconforto que o mesmo lhe acarreta (dos dois directores de produção um deles vai ter de sair, mas qual?), tende a reagir com revolta e os seus pensamentos são automáticos: «Não vou despedir ninguém! Quando não houver dinheiro para pagar os ordenados divide-se o mal pelas aldeias e sofrem todos face à conjuntura. Assim ninguém me pode acusar de que fui injusto. Se a companhia não produz porque não há trabalho, não há dinheiro para pagar. Todos compreenderão que não tenho culpa.»

b) No entanto, perante tal problema e estado emocional, Bernardo Luís pode regular a sua revolta e desconforto substituindo os pensamentos automáticos por um pensamento racional, equacionando as alternativas ao seu dispor para resolver o problema.

c) Primeiro, Bernardo Luís toma consciência do seu estado emocional e domina os seus pensamentos automáticos: «Estou possesso e sinto revolta porque tenho de tomar uma decisão desagradável e que não quero: dispensar um de dois colaboradores, ambos competentes e que têm dado muito de si a esta empresa, porque não tenho outra saída face à conjuntura da empresa e por imposição superior!»

d) Logo a seguir, Bernardo Luís traz ao pensamento a racionalidade: «Embora me desagrade, faz parte da função de um director-geral assumir este papel; o *outplacement* é uma estratégia de redução que afecta todas as funções da empresa de forma proporcional e é aplicada para prevenir uma situação mais grave (ordenados em atraso ou falência da empresa).»



e) A partir daqui Bernardo Luís assume que vai dispensar um dos directores mas para tal introduz uma definição de critérios de modo a sustentar a sua decisão. Esta elaboração mental possibilita atenuar o seu estado emocional (escusar-se a cumprir as directrizes internacionais), substituindo-o por um estado racional (avaliação e comparação dos dois directores em função de critérios como resultados apresentados, idade, antiguidade na empresa, competência técnica, relacionamento com a equipa, credibilidade por parte da equipa, gestão de situações de pressão, etc.).

f) Através deste método de resolução de problemas, Bernardo Luís avalia e compara os dois directores e, conseqüentemente, escolhe aquele que apresenta melhores resultados segundo os critérios definidos. Assim sendo, é Filipe Castro quem permanecerá na empresa.

Gerir as próprias emoções significa compreendê-las e utilizar essa compreensão para reverter as situações em benefício próprio.

A Inteligência Emocional e a Gestão das Emoções no Ambiente de Trabalho são garantidamente competências de excelência nos tempos actuais. Tempos estes que valorizam profundamente a orientação para os objectivos sem descuidar a orientação para as pessoas. São as pessoas que fazem a diferença, quer numa equipa, projecto ou empresa. Porque nos centramos nas pessoas, a complexidade das suas emoções, atitudes e comportamentos é um factor absolutamente basilar a ter em consideração.

Caro leitor, quer seja gestor de uma equipa de pessoas ou um elemento dentro de uma equipa de trabalho, a gestão das suas emoções é fulcral no seu quotidiano profissional, pois ela pode garantir a comunhão entre os objectivos pessoais, grupais ou organizacionais. Concorda connosco quando afirmamos que vale a pena apostar no desenvolvimento da IE, sendo igualmente possível melhorá-la? Convencido de que através da tomada de consciência do seu estado emocional e da gestão das suas emoções consegue atingir indiscutivelmente melhores resultados, com ganho para todas as partes envolvidas?

### ▶ Questionário de auto-avaliação Inteligência Emocional

Para desenvolver ou melhorar a sua inteligência emocional o primeiro passo é tornar-se consciente segundo diferentes padrões. Seguidamente, são-lhe apresentadas diversas afirmações. Por favor, responda em que medida estas afirmações se aplicam a si. Após o preenchimento do questionário proceda à cotação, tal como indicado na página seguinte. Seleccione 3 pontos que gostaria de trabalhar nas próximas semanas. Faça um plano de acção, definindo como melhorar esses pontos no seu dia-a-dia profissional.

	FREQUENTEMENTE	ÀS VEZES	RARAMENTE
1. Tenho consciência dos meus pontos fortes.			
2. Tenho consciência dos meus pontos fracos.			
3. Consigo identificar claramente o meu estado emocional.			
4. Consigo identificar a situação que é a causa do meu estado emocional.			
5. Quando uma pessoa me descreve experiências intensas, consigo sentir o que ela sente.			
6. Consigo controlar as minhas emoções em situações críticas.			
7. Consigo manifestar as minhas emoções aos outros através do meu comportamento.			
8. Consigo expressar verbalmente e pormenorizadamente o que sinto.			
9. Antes de uma situação importante, consigo colocar-me num estado muito energético (se for necessário).			
10. Se me sentir frustrado, consigo colocar-me num estado mais positivo rapidamente.			
11. Consigo motivar-me rapidamente.			
12. Sei o que me faz triste.			
13. Sei o que me faz feliz.			
14. Consigo perceber as emoções dos outros.			
15. Consigo distinguir as diferenças de personalidade nos grupos.			
16. Consigo distinguir as diferenças de atitude num grupo.			
17. Consigo lidar com pessoas muito diferentes.			
18. Consigo interpretar a comunicação não-verbal dos outros.			
19. Consigo identificar quando não há consistência entre o comportamento que o outro manifesta e o que ele sente.			
20. A interpretação que faço do estado emocional do outro confirma-se.			

Cotação: atribua a cada afirmação a respectiva pontuação:

Frequentemente = 2 pontos;

Às Vezes = 1 ponto;

Raramente = 0 pontos

Proceda à soma para obter o resultado final.  
Qualifique a sua inteligência emocional conforme a pontuação obtida.

0 – 10 Pontos = Inteligência Emocional Fraca

11 – 25 Pontos = Inteligência Emocional Média

26 – 33 Pontos = Inteligência Emocional Boa

35 – 40 Pontos = Inteligência Emocional Excelente



► **Plano de Acção**

<b>PONTOS DE MELHORIA</b> QUAIS SÃO OS 3 PONTOS DO QUESTIONÁRIO QUE GOSTARIA DE TRABALHAR NAS PRÓXIMAS SEMANAS?	<b>OBJECTIVOS CONCRETOS</b> QUAIS SÃO OBJECTIVOS ESPECÍFICOS, INTERESSANTES E REALISTAS PARA TRABALHAR ESTES PONTOS? COMO É QUE VAI TRABALHAR OS PONTOS?	<b>PRAZO FINAL/ PRAZO INICIAL</b> DESDE QUANDO? ATÉ QUANDO VAI CONSEGUI-LO?

**BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA**

MIGUEL, António; ROCHA, Ana; RÖHRICH, Oliver, *Gestão Emocional de Equipas*, FCA – Editora de informática

# Observatório eco-inovação

Por: Ruben Eiras – investigador em capital intelectual e inovação, autor do blogue <http://capitalintelectual.tv>



## Monitor eco-inovação

### TENDÊNCIA EM FOCO:

 A eficiência energética consiste num conjunto de práticas que visam alcançar a utilização racional de energia. Embora ainda não seja uma disciplina na óptica académica, o facto é que tem vindo a ganhar cada vez mais importância como política pública, bem como prática de gestão empresarial e familiar. Isto porque permite gerar ganhos significativos na redução do custo da factura energética com muito pouco investimento a nível de equipamento. Com efeito, às vezes basta mudar determinado tipo de comportamentos. O Observatório Eco-Inovação identificou as seguintes tendências relacionadas com a eficiência energética:

### TENDÊNCIA EM FOCO 1:

 **Eficiência energética em casas económicas**  
No Reino Unido foi desenvolvido um projecto de criação de casas a custos controlados com medidas de construção sustentável para ajudar a controlar as contas de electricidade e de aquecimento dos residentes. O Reino Unido lançou um programa de insolação de todas as habitações do território que terá de ser cumprido até 2020.

#### Ler mais em

<http://feedproxy.google.com/~r/EnergySavingTrust/~3/sJmvKWlYMHg/Energyefficiency-features-in-affordable-homes>  
<http://www.guardian.co.uk/environment/2008/may/31/greenbuilding.ethicalliving?gusrc=rss&feed=politics>

### TENDÊNCIA EM FOCO 2:

 **Eficiência energética para independência do petróleo**  
O governo sueco realizou em 2005 um estudo sobre que medidas adoptar para o país se tornar livre do petróleo. Recentemente fez uma actualização desta análise, com um enfoque na eficiência energética para atingir esse objectivo.

#### Ler mais em

<http://www.leonardo-energy.org/call-oil-independence-%E2%80%93-highlights-needenergy-efficiency>

### TENDÊNCIA EM FOCO 3:

 **EUA na rota da racionalização energética**  
Se os EUA implementarem os programas de eficiência energética que têm delineado, a taxa de crescimento da utilização de energia pode baixar 22% em 2030.

#### Ler mais em

<http://feeds.feedburner.com/~r/Greenbzz/~3/512876194/energy-use>

### TENDÊNCIA EM FOCO 4:

 **Eficiência energética à Google**  
A Google consegue atingir um índice de eficiência energética de 99,9% na gestão dos seus equipamentos.

#### Ler mais em

<http://www.engadget.com/2009/04/02/googles-datacenter-secrets-revealed/>



# Banco de ideias verdes



## Ar transformado em biocombustível nos aeroportos

O Aeroporto John Lennon, em Liverpool, será brevemente o primeiro no Mundo a experimentar uma tecnologia revolucionária que reciclará o ar expirado pelos passageiros em biocombustível. A Eco-box, desenvolvida pela Origo Industries, capturará o CO2 expirado pelos viajantes e convertê-lo-á em combustível a ser usado pelos veículos diesel do aeroporto e pelos sistemas de aquecimento. O Eco-Box foi originalmente concebido para reduzir as emissões de carbono dos veículos. Funciona captando as emissões de carbono através dum fotobiorreactor, produzindo biomassa a partir de microalgas, a qual é depois refinada e convertida em biocombustível.

**Ler mais em:** <http://www.livescience.com/environment/090205-breath-recycle.html>

## Produção de hidrogénio sem gasto de energia

Investigadores descobriram uma forma de produção de hidrogénio à temperatura ambiente utilizando aglomerados de alumínio. A capacidade para produzir hidrogénio à temperatura ambiente é importante porque significa que não é preciso calor ou energia para disparar a reacção. Agora os pesquisadores querem descobrir como reciclar os aglomerados de alumínio para que possam ser reutilizados continuamente, abrindo a possibilidade de uso prático da nova tecnologia.

**Ler mais em:** <http://feedproxy.google.com/~r/SitelnovacaoTecnologica/~3/AVwtWUDdIGo/noticia.php>

## IBM e Dinamarca em parceria nas smart grids

A IBM anunciou a sua entrada num projecto de redes inteligentes na Dinamarca que visa melhorar a rede de transmissão de electricidade daquele país para suportar a adopção em larga escala dos veículos eléctricos. O projecto arrancará com um projecto-piloto numa pequena ilha dinamarquesa antes de ser implementado no resto da nação. O consórcio de investigação EDISON (Electric Vehicles in a Distributed and Integrated Market using Sustainable Energy and Open Networks) pretende combinar a energia gerada através de turbinas eólicas na ilha de Bornholm, Dinamarca, com a energia consumida pelos carros eléctricos, os quais também servem de armazenadores de electricidade.

**Ler mais em:** <http://conservationreport.com/2009/02/26/smart-grid-news>  
<http://www.climateark.org/shared/reader/welcome.aspx?linkid=119673>  
[http://www.danskenergi.dk/ff/media/EDISON/EDISON\\_handout%20pdf.ashx](http://www.danskenergi.dk/ff/media/EDISON/EDISON_handout%20pdf.ashx)

## Estrada a energia solar

A empresa Solar Roadways inventou o conceito Solar Road Panels, uma solução de pavimentação das estradas que permite captar e armazenar energia solar para ser fornecida a unidades residenciais e comerciais.

**Ler mais em:** <http://www.greencarcongress.com/2009/02/solarroadways.html>



Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor Sénior (UE – *Team Europe*)

#### ► **Projectos de Infra-Estruturas de Transportes vão ter novos apoios**

A Comissão Europeia abriu uma linha de financiamento comunitário no valor de mil milhões de euros destinada a apoiar projectos de infra-estruturas de transportes, que inclui 500 milhões no âmbito do Plano de Relançamento da Economia Europeia.

A rede de alta velocidade, que integra a terceira travessia do Tejo, o novo aeroporto internacional de Lisboa e as novas concessões rodoviárias e plataformas logísticas são alguns dos projectos que poderão vir a beneficiar destes financiamentos.

#### ► **Europeus Descontentes com Banca, Energia e Transportes**

Os consumidores europeus estão descontentes com os serviços bancários, de fornecimento de energia e de transportes públicos e não se sentem bem defendidos pelos poderes públicos, revela um relatório divulgado pela Comissão Europeia. Um consumidor em dois «não se sente correctamente protegido pelas disposições em vigor na União Europeia», indica o documento. Na apresentação do relatório, Meglena Kuneva, comissária responsável pela Protecção dos Consumidores, criticou as subidas de preços praticadas pelos distribuidores de electricidade e gás e denunciou as práticas tarifárias usadas no sector bancário, nomeadamente «as taxas bancárias que os consumidores desconhecem», referiu.

#### ► **Pagamentos Automáticos Simplificados**

A partir de Novembro de 2012 vai ser possível efectuar pagamentos automáticos de forma mais simples e mais barata na União Europeia, com a introdução do sistema único de pagamentos automáticos. A comissária europeia responsável pela Concorrência, Neelie Kroes, sublinhou que a Comissão Europeia garantirá uma «concorrência efectiva de modo a assegurar que os benefícios do débito directo a nível nacional e transfronteiriço sejam sentidos pelos consumidores e pelas empresas».

#### ► **Fiscalização Reforçada nos Mercados Financeiros**

A Comissão Europeia adoptou um conjunto de medidas para reforçar a fiscalização dos mercados financeiros da União Europeia (UE) tendo em vista, nomeadamente, clarificar e facilitar a tomada de decisões dos reguladores dos mercados de capitais, da banca e dos seguros. «Reforçar a fiscalização dos mercados financeiros da UE, desenvolver a cooperação e a convergência da supervisão entre os Estados-membros e assegurar a estabilidade financeira» são alguns dos objectivos apresentados pelo comissário responsável pelo Mercado Interno e Serviços, Charles McCreevy.

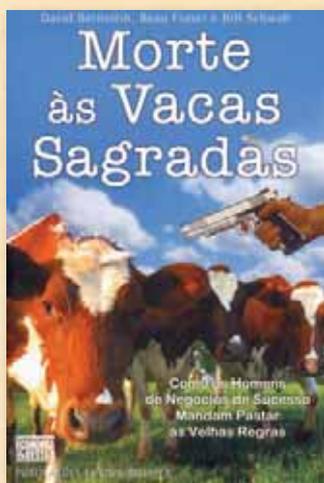
#### ► **Margens de Lucro nos Supermercados vão ser Investigadas**

O Parlamento Europeu quer investigar a existência de eventuais abusos de poder por parte das grandes cadeias de supermercados. Num relatório recentemente aprovado em Estrasburgo (com 390 votos a favor, 112 contra e 71 abstenções) é pedida à Comissão Europeia a realização de uma investigação sobre a repartição das margens de lucro na cadeia de produção e de comercialização. Os deputados instaram também as autoridades da concorrência, ao nível nacional e europeu, a investigarem e avaliarem os preços de venda ao público em toda a UE e a determinarem a responsabilidade dos diversos operadores no aumento de preços no consumidor que, em média, são cinco vezes superiores ao preço no produtor.

#### ► **UE: Taxas de Execução dos Fundos estruturais**

Portugal utilizou cerca de 94% do montante total de fundos estruturais referentes ao período 2000-2006, registando uma taxa de execução superior à média comunitária, que atingiu 91%. No conjunto de países da União Europeia, as taxas de execução variam entre os 82% do Luxemburgo e os 95% da Letónia e Lituânia, não havendo um Estado-membro que tenha utilizado a totalidade dos fundos que lhe foram atribuídos.

# Livros a Ler



## MORTE ÀS VACAS SAGRADAS

Na tradição hindu, uma vaca sagrada é uma figura honrada que representa o fruto da terra, o amor de mãe e a santidade da vida. No mundo das relações comerciais, uma vaca sagrada é um ditado, um lema ou um aforismo sobre a forma como os negócios devem ser conduzidos, largamente aceite como uma verdade inabalável.

Este livro não é sobre o hinduísmo, é sobre gestão, sobre um conjunto de palavras, regras ou acções em que os homens de negócios acreditam acima de tudo porque sempre acreditaram e, portanto, porquê parar agora? Nada há de errado com a ideia de desenvolver uma filosofia baseada num estudo cuidadoso de anteriores casos de sucesso. Um homem de negócios dotado olhará para uma questão de funcionamento e dirá «isto funciona e tem estas propriedades», mas deve ser feita uma distinção importante entre análise e a conclusão de que «isto funciona porque tem estas propriedades». Quando começa a acreditar na inevitabilidade de uma determinada relação causa efeito, fica à mercê de uma vaca sagrada e pode estar a meter-se em sarilhos.

É este o tema deste hilariante livro onde os autores não só explicam como identificar e matar as ditas vacas no seu local de trabalho, como também apresentam alternativas para que a sua carreira possa progredir à velocidade de cruzeiro e para que o seu negócio seja definido por três grandes ideias: rentabilidade, inovação e sucesso.

### Ficha Técnica

Título: *Morte às Vacas Sagradas*

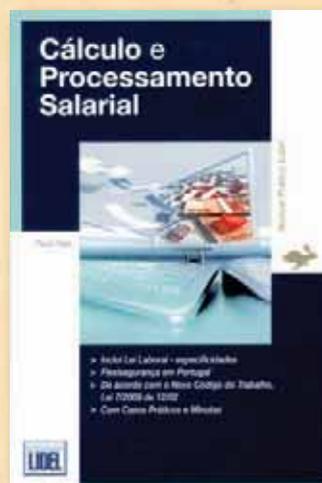
Autores: David Bernstein, Beau Fraser e Bill Schwab

Editor: Publicações Europa-América

Colecção: Economia & Gestão

N.º de páginas: 204

À venda nas livrarias



## CÁLCULO E PROCESSAMENTO SALARIAL

Colaboradores motivados e integrados requerem, dos técnicos da área administrativa e processual, competências actualizadas, tanto no âmbito da legislação laboral como na atribuição de rubricas remunerativas ou retributivas e sua consequente justificação.

Com esta obra procura-se dar a conhecer os requisitos e critérios de fundamentação das principais na área da compensação e benefícios, os cálculos dos bens adquiridos à saída dos trabalhadores, a flexibilização dos horários de trabalho, as regras no controlo do absentismo justificado e injustificado, as principais alterações na protecção à maternidade e paternidade, os diversos tipos de contratação, períodos experimentais, avisos prévios e caducidades, a obrigatoriedade e controlo das relações laborais, a relação das empresas para com a Segurança Social e quais as principais propostas no âmbito da protecção social e das políticas activas de emprego em resultado da entrada em vigor do Código do Trabalho. Por outro lado, dar resposta à crescente mobilidade funcional e geográfica dos trabalhadores, bem como ao apuramento da prestação do trabalho durante alguns períodos do ano no regime da adaptabilidade.

Desta forma o leitor poderá, através de uma série de casos práticos, tomar conhecimento das regras e dos requisitos essenciais para a implementação das melhores práticas na Gestão dos Recursos Humanos. Pelos conteúdos que aborda, esta obra é dirigida a um público bastante vasto, onde se incluem directores, responsáveis e técnicos de RH, técnicos de Gestão de Pessoal, Administrativos, assim como todos os interessados em aprofundar conhecimentos nas práticas administrativas e processuais de trabalho.

### Ficha Técnica

Título: *Cálculo e Processamento Salarial*

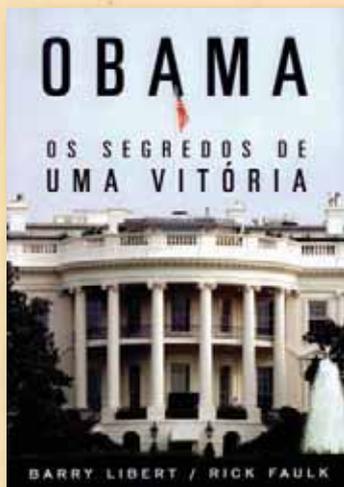
Autor: Paulo Reis

Editor: Lidel

Colecção: Manual Prático Lidel

N.º de páginas: 226

À venda nas livrarias



## OBAMA – OS SEGREDOS DE UMA VITÓRIA

Muitas das lições deste livro são novas. São ideias absolutamente inovadoras nunca antes tentadas, de tal forma que os mais cautelosos poderão hesitar em aplicá-las. Outras são familiares, são táticas tão testadas e tão comuns que os políticos e os homens de negócios podem sentir-se tentados a ignorá-las por serem vulgares.

No entanto, consideradas em conjunto, permitiram o sucesso da campanha de Barack Obama – um conjunto muito especial de acções que todos podemos aprender a adaptar à nossa própria vida, carreira ou negócio.

O habitual elogio da superioridade do conhecimento adquirido na gestão empresarial e nos negócios pode estar ultrapassado. A exaltação da política pode ser a vaga do nosso futuro – Barack Obama mostrou aos homens de negócios que têm muito a aprender com um político astuto.

Este livro fornece razões válidas para que os líderes empresariais e os gestores, mas também os autarcas e políticos, não esperem pelas avaliações dos historiadores.

Os autores convidam o leitor a analisar a campanha de Obama, a deter-se nos grandes momentos, a descobrir toda espécie de pistas para dar a volta à crise.

### Ficha Técnica

Título: *Obama – Os Segredos de Uma Vitória*

Autores: Barry Libert e Rick Faulk

Editor: Centro Atlântico

Colecção: Desafios

N.º de páginas: 184

À venda nas livrarias



## O SEGREDO

Há uma grande variedade de livros sobre liderança ao alcance dos gestores hoje em dia, mas será que explicam em que consiste verdadeiramente a arte da liderança?

Em *O Segredo*, Ken Blanchard e Mark Miller expõem uma ideia inovadora: liderar não consiste tanto em gerir as competências dos outros mas em colocar as suas próprias competências ao serviço da qualidade do desempenho da equipa. Ou seja, o verdadeiro líder é aquele que sabe servir.

Os autores fundamentam a sua visão nos ensinamentos e na prática de grandes líderes empresariais, políticos e religiosos, e apresentam em pormenor cinco conceitos e estratégias fundamentais para atingir o sucesso na liderança.

### Ficha Técnica

Título: *O Segredo*

Autores: Ken Blanchard e Mark Miller

Editor: Pergaminho

Colecção: Vectors de Liderança

N.º de Páginas: 137

À venda nas livrarias

## O Emprego Primeiro

### Sr(a). Empresário(a), sabia que...

**paga menos 3 pontos percentuais de taxa social única**



relativa a trabalhadores com 45 ou mais anos, em micro e pequenas empresas?

**pode receber 2.000€, acrescidos de dois anos de isenção de taxa social única**



quando contratar, sem termo, jovens ou desempregados?

**paga só metade da taxa social única**



quando contratar, a termo, desempregados com 55 ou mais anos?

**desenvolve novas áreas de actuação e aposta na inovação**



ao promover Estágios Profissionais para jovens?

**investe na reconversão da estrutura produtiva da sua organização**



ao promover Estágios Qualificação-Emprego para desempregados com novas qualificações?

Conheça estas e outras medidas de apoio ao emprego em:

**[www.emprego2009.gov.pt](http://www.emprego2009.gov.pt)**

# A outra forma de ler a DIRIGIR



visite-nos em:

[www.iefp.pt](http://www.iefp.pt)