

n.110
Abr. Mai. Jun.
2010
ISSN 0821-7354 2,50€

DIRIGIR

a revista para chefias e quadros

Desafios de Gestão

Separata

Os caminhos da gestão
50 livros fundamentais

estamos
online



visite-nos em:

www.iefp.pt

índice

| | |
|----------------------------------|---|
| EDITORIAL | 2 |
| DESTAQUE | 3 |
| | Alguns desafios da gestão • Maria Helena Monteiro |
| TOME NOTA | 8 |
| | Estratégia Europa 2020 — Desafios e objectivos para uma nova década • Nuno Gama de Oliveira Pinto |
| | 9 |
| | Liderança em tempos de crise • Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha |
| | 16 |
| | Empresas familiares, que desafios? • Carlos Barbosa de Oliveira |
| | 21 |
| | Gestão: os etceteras da competitividade • José Vicente Ferreira |
| HISTÓRIA E CULTURA | 25 |
| | «Há tempos de usar de coruja e tempos de voar como o falcão» • João Godinho Soares |
| GESTÃO | 32 |
| | Cultura de competência e <i>performance</i> nas organizações • Paulo Pereira de Almeida |
| | 35 |
| | Gerir-se a si próprio • Teresa Escoval |
| SABIA QUE... | 38 |
| | Desigualdade de género na liderança empresarial • Nuno Gama de Oliveira Pinto |
| | 39 |
| | Pensar <i>Lean</i> — novos desafios para a liderança e gestão • João Paulo Pinto |
| | 43 |
| | Os desafios da gestão do tempo: planeamento como base do desenvolvimento profissional • Sara Ferrão Cardoso |
| | 47 |
| | Como aumentar as melhores decisões de <i>marketing</i> ?! • Pietro Nigra |
| TEMAS PRÁTICOS | 50 |
| | O endividamento na microempresa • J. M. Marques Apolinário |
| RADAR GLOBAL | 54 |
| | Bússola Geopolítica • Pedro Mendes Santos; <i>Knowledge Tracker</i> • Ruben Eiras |
| | 56 |
| | Disse sobre gestão |
| DESENVOLVIMENTO PESSOAL | 57 |
| | Sabe comunicar ou não?... • Alice Cardoso |
| QUIOSQUE DE NOVIDADES | |
| OBSERVATÓRIO ECO-INOVAÇÃO | 60 |
| | Ruben Eiras |
| EUROFLASH | 62 |
| | Nuno Gama de Oliveira Pinto |
| LIVROS A LER | 63 |

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 Alice Cardoso, Arménio Rego, Carlos Barbosa de Oliveira, J. M. Marques Apolinário, João Godinho Soares, João Paulo Pinto, José Vicente Ferreira, Maria Helena Monteiro, Miguel Pina e Cunha, Nuno Gama de Oliveira Pinto, Paulo Pereira de Almeida, Pedro Mendes Santos, Pietro Nigra, Ruben Eiras, Sara Ferrão Cardoso e Teresa Escoval.

REVISÃO TIPOGRÁFICA Laurinda Brandão

ILUSTRAÇÕES João Amaral, Manuel Libreiro, Paulo Buchinho, Paulo Cintra, Plinfo — Informação, Lda. e Sérgio Rebelo.

APOIO ADMINISTRATIVO Ana Maria Varela

REDACÇÃO E ASSINATURAS

Departamento de Formação Profissional
Direcção das revistas *DIRIGIR* e *FORMAR*
Tel.: 21 861 41 00
Ext.: 662342, 662719 e 662106
Fax.: 21 861 46 21
Rua de Xabregas, n.º 52 - 1949-003 Lisboa
e-mail: dirigir@iefp.pt

DATA DE PUBLICAÇÃO Junho 2010

PERIODICIDADE 4 números/ano

CONCEPÇÃO GRÁFICA E PAGINAÇÃO

Plinfo — Informação. Lda.
Tel.: 217 936 265
Fax.: 217 942 074
plinfo@plinfo.pt

CAPA Jorge Barros

IMPRESSÃO Peres-Soctip,S.A.

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 IIEFP. É permitida a reprodução dos artigos publicados,

editorial

No actual contexto marcado por uma forte instabilidade económica e financeira, as empresas têm de desenvolver novas estratégias que lhes permitam manter a competitividade. Ora, uma nova estratégia não é mais do que uma resposta concertada a **Novos Desafios de Gestão**, o tema escolhido para esta edição da *Dirigir*.

Quando li um dos textos desta revista fixei-me num parágrafo: «Sempre haverá crises na vida dos negócios e da gestão. O que distingue os líderes eficazes dos menos eficazes não é a capacidade de evitá-las ou escapar-lhes – é a capacidade de enfrentá-las com rigor, coragem e espírito de aprendizagem com os erros. É em momentos críticos que os líderes se deixam envenenar ou, corajosamente, transformam o “veneno em remédio”.» Retive este parágrafo porque me veio à memória uma lenda que em tempos li e que agora partilho convosco... dizia mais ou menos isto:

«O feiticeiro estava a ensinar uma criança que existe em cada um de nós um lobo e um cordeiro... que somente um triunfará, ou o lobo ou o cordeiro.

O garoto pergunta, então, ao feiticeiro:

– Mas quem vence?

A resposta é:

– Aquele que você alimenta!

Com a crise e a oportunidade ocorre algo muito semelhante.

Quem vislumbra crise, retrai-se e a profecia cumpre-se.

Quem vislumbra oportunidade, avança e a profecia cumpre-se.

A grande diferença está nos resultados de cada um desses lados da profecia, que igualmente se cumpre:

– Quem vislumbra crise, obtém crise.

– Quem vislumbra oportunidades, colhe oportunidades.»

Ou seja, um bom gestor tem de saber tirar proveito da crise como uma oportunidade. Oportunidade de eliminar custos e livrar-se do obsoleto, de lançar novos produtos e serviços, de racionalizar métodos e processos, de estabelecer novas alianças e parcerias, de fazer incursões em novos mercados, de redireccionar os seus objectivos e estratégias.

O leitor encontrará nos artigos seguintes algumas respostas para conseguir responder aos novos desafios que a actual gestão impõe, fruto da reflexão dos seus autores.

Francisco Caneira Madelino



Alguns desafios da gestão

Por: Maria Helena Monteiro — helena.monteiro@iscsp.utl.pt

Ilustrações: Paulo Buchinho

Um pequeno... grande... desafio da gestão

São tantos os desafios da gestão nos dias de hoje, quer para cada um de nós quer para as organizações que nos envolvem ou ainda para os países que nos acolhem, que rapidamente se constrói um texto extenso e complexo com fortes possibilidades de afugentar o leitor mais dedicado.

Avaliei as possibilidades deste desastre e decidi

reduzir a ambição inicial apresentando um quadro de macropreocupações globais e uma lista de «remédios» – entre muitos outros «remédios» que poderão ser aplicados – para, por fim, concluir com algumas tendências de gestão talvez mais inovadoras.

Simplifiquei e restringi a abordagem. Discuti a ideia com colegas e estabeleci um plano para construir o artigo. Meti então mãos à obra...

Macropreocupações globais

Escolhi o *Relatório Global Risks 2010* desenvolvido pelo World Economic Forum (WEF) em colaboração com o Citi, o grupo Marsh & McLennan, a Swiss Re, o Centro de Risco da Wharton School e a Zurich Financial Services para retermos um quadro global, ao nível planetário, com os principais riscos para 2010 e anos seguintes (que pode ser obtido no sítio <http://www.weforum.org/pdf/globalrisk/globalrisks2010.pdf>⁽¹⁾), que são apresentados da seguinte forma:

<<1 – Colapso de “bolhas” de activos financeiros ou reais (imobiliário, commodities).

2 – Abrandamento do crescimento económico da China (descida para uma taxa nos 6% ou menos), o principal motor actual da taxa de crescimento mundial.

3 – Agravamento do peso das doenças crónicas com impacto elevado nos custos da Segurança Social e no absentismo.





4 – Crises orçamentais e da dívida soberana nos países desenvolvidos podendo provocar crises globais.

5 – Problemas de “governança” global derivados da juventude do G20 como instituição geopolítica líder, substituindo o G7.

6 – Aumento de políticas e movimentos proteccionistas nos países desenvolvidos do Ocidente e do Oriente.

7 – Volatilidade dos preços dos produtos alimentares com impacto no aumento da fome e da miséria nos países em que o consumo destes bens supera 50% do cabaz de compras.

8 – Rupturas nas infra-estruturas críticas de tecnologias de informação com efeito dominó sobre os sectores que mais delas dependem (financeiro, electricidade, água, logístico, militar, de resposta a emergências).>>

E a estes riscos ainda se acrescentam dois problemas transversais que se prendem com «o disparo do desemprego estrutural (agravado nos países desenvolvidos pela Grande Recessão ainda em curso) e o crescimento de regiões em colapso social e o subinvestimento em infra-estruturas».^[2]

Estamos perante problemas globais de tal gravidade que necessitam de ser entendidos à escala do planeta, os seus impactos necessitam de ser percebidos à escala global e local e pelos indivíduos de cada região, país e organização onde os mesmos possam e devam actuar de forma integrada em conformidade com o seu papel perante o cenário de gestão (de crise...) onde os mesmos se inserem. *Não é nada linear!* Estamos posicionados nas estratégias das regiões, dos países e das organizações, sejam elas públicas, privadas ou pertencentes ao chamado terceiro sector^[3]. Todas estas instituições têm de cooperar e colaborar para uma (sobre)vivência mais equilibrada do planeta. *Temos pois aqui variadíssimos desafios de gestão...*

Já em 1991, por exemplo, Christopher Hood, no seu artigo «A Public Management for all Seasons», apresentava quatro *mega-tendências* para uma nova Administração Pública, a que chamou *New Public Management* (NPM), ou seja, uma nova forma de gerir ou administrar a *coisa* pública, que viria a ser designada por Nova Gestão Pública (NGP). Essas quatro tendências deveriam combater alguns dos problemas sentidos pelos países e governos ao pretenderem conferir à Administração Pública mais eficiência, eficácia, visibilidade e responsabilização e, ainda, mais leveza e agilidade na sua intervenção e actuação. Essas tendências eram, à época:

a) A tentativa de abrandar, ou inverter, o crescimento do sector administrativo, em termos de despesa pública e número de funcionários (segundo Dunsire e Hood 1989^[4]).

b) Uma tendência para a privatização e quase privatização e um afastamento das instituições governamentais, com uma ênfase renovada na subsidiariedade na provisão de serviços (Hood e Shuppert, 1988; Dunleavy, 1989^[5]).



c) O desenvolvimento da automação, particularmente nas tecnologias de informação e comunicação, na produção e distribuição de serviços públicos.

d) O desenvolvimento de uma agenda internacional cada vez mais centrada nos aspectos gerais da gestão pública, na concepção das políticas, nos estilos de decisão e cooperação intergovernamental, sobrepondo-se à velha tradição das especialidades da Administração Pública país a país. ^[6] (Hood, 1991, p. 1)

Para Christopher Hood (Hood, «A Public Management for all Seasons», 1991, pp. 3-4), a Nova Gestão Pública correspondia a *um conjunto de doutrinas* globalmente semelhantes, que dominaram a agenda da reforma burocrática em muitos países da OCDE desde o final dos anos setenta. Este autor apresentou-as como mostra a tabela seguinte (Hood, 1991, pp. 3-5). ^[7]



| | Doutrina | Significado | Justificação Usual |
|---|---|---|--|
| 1 | Profissionais da gestão a gerirem organizações do sector público. | Pessoas activas, visíveis, com capacidade discricionária para controlarem as organizações e com liberdade para gerirem. | <i>Accountability</i> (presta contas por aquilo que é responsável). A prestação de contas requer uma prévia e clara atribuição de responsabilidades pelas acções previstas e não um poder difuso. |
| 2 | <i>Standards</i> e medidas de desempenho explícitas (<i>performance</i>). | Definição de metas, de objectivos, de indicadores de sucessos preferencialmente expressos em termos quantitativos, em especial para serviços profissionais (cf. Day e Klein, 1987) (Carter, 1989). | Responsabilidade por, requer uma apresentação clara de objectivos; a eficiência necessita de uma forte atenção aos objectivos. |
| 3 | Elevado ênfase no controlo dos <i>outputs</i> . | Alocação de recursos e de recompensas ligados ao desempenho; quebrar a forma burocrática e centralizada de gerir as pessoas. | Necessidade de insistir e pressionar para os resultados e não para os procedimentos. |
| 4 | Viragem no sentido de desagregar as unidades do sector público. | Quebrar as unidades «monolíticas» do sector público criando várias unidades organizadas à volta de produtos, com orçamentos próprios <i>on-line</i> e negociação forte dos orçamentos entre elas. | Necessidade de tornar as unidades geríveis, separando o que são os interesses da <i>provisão</i> dos da <i>produção</i> ; <i>ganhar vantagens de eficiência usando contratos e franchises</i> dentro e fora do sector público. |
| 5 | Insuflar elevada competição no sector público. | Mudar no sentido de contratos a prazo e nos procedimentos de compras públicas. | A competição é a chave para baixar custos e melhorar <i>standards</i> . |
| 6 | Insistência na aplicação de estilos de gestão e práticas de gestão privada. | Mudar do estilo «serviço público militarizado» para um mais flexível quanto aos recrutamentos e recompensas (salários, duração de contratos...); usar técnicas de relações públicas de forma intensa. | Necessidade de introduzir no sector público instrumentos de gestão «já provados» no sector empresarial. |
| 7 | Insistência na parcimónia e disciplina no uso de recursos. | Cortar custos directos, aumentar a disciplina de trabalho, resistir às solicitações de grupos limitando os custos de conformidades à actividade. | Necessidade de verificar a solicitação de recursos do sector público e « <i>fazer mais com menos</i> ». |

(Christopher Hood, 1991, «A Public Management for all Seasons», pp. 2-3)

Tem vindo a ser bandeira de modernidade em muitas instituições, no sector privado e no sector público, a utilização simultânea de muitas das metodologias, técnicas e ferramentas de gestão implícitas neste quadro. Por exemplo, e entre muitas outras: a prática da gestão por objectivos; as experiências de reengenharia de processos; a abordagem de uma gestão integrada promovida pelo *Balanced Scorecard*; a gestão por indicadores de desempenho (*key performance indicators*) a todas as unidades de estrutura da organização; a certificação por Sistemas de Qualidade consoante a natureza da instituição; a simultaneidade da gestão quotidiana da eficiência operacional, por vezes com a ajuda de um sistema de Custeio de Actividades (*Activity Based Cost*), com a gestão de novos projectos (*Project Management Systems and Tools*); a aproximação das novas técnicas de *Marketing* de Produto e Serviço ao Conhecimento que a instituição possui sobre os seus consumidores, clientes ou simplesmente cidadãos (*Customer Relationship Management e Customer Experience*); os sistemas de compras integradas; as organizações e os sistemas de serviços partilhados (*Shared Services*).

Em 2010, um dos desafios da gestão consiste em inovar nas áreas substantivas dos sectores críticos como o sector financeiro, a saúde, as energias, a água, a logística, o sector militar, a resposta a emergências, etc., bem como nas infra-estruturas de distribuição e controlo destes sectores, que dependem profundamente das tecnologias de informação e comunicação. Este aspecto é referido no risco oitavo da lista inicial que apresentámos. Fazer subir o nível de conhecimento sobre estas vulnerabilidades é já em si mesmo um dos objectivos para a sustentabilidade da própria sociedade.

O desafio está também em inovar nos modelos gestionários de aplicação pública, de aplicação privada e de aplicação público-privada em contextos ainda mais complexos como redes à escala global de organizações físicas e virtuais englobando os três sectores e os cidadãos.

O século *xxi* traz consigo um conjunto de questões que já não são as dos períodos e modelos gestionários anteriores. Por exemplo, segundo Osborne (Osborne, 2010, pp. 11-12), no contexto actual de um estado plural e pluralista as questões ligadas à eficiência





das instituições públicas são insuficientes – a eficiência só por si não irá gerar o fornecimento bem-sucedido de serviços públicos –, há que adicionar um novo conjunto de questões como: Qual deverá ser a nossa unidade básica de análise para explorar a implementação de políticas públicas e o fornecimento de serviços públicos – e quais são as implicações disto para a teoria e para a prática? Qual a arquitectura organizacional que melhor se adapta ao fornecimento de serviços públicos no estado plural? Como é que asseguramos sistemas de serviço público sustentáveis – e o que significa a sustentabilidade? Quais os valores que estão na base da implementação de políticas públicas e do fornecimento de serviços nesses sistemas? Quais são as capacidades-chave requeridas para o desempenho relacional? Qual é a natureza da responsabilidade em sistemas fragmentados plurais e pluralistas? Como se avalia a sustentabilidade, a responsabilidade e o desempenho relacional dentro dos sistemas naturais abertos de fornecimento de serviços públicos?

Estas perguntas ainda não têm respostas... Os desafios da gestão ao longo dos tempos situaram-se sempre entre o espaço do conhecido e o do desconhecido, balançando mais ou menos de acordo com o momento, as inovações e os novos paradigmas sociais.

Fiquemos, porém, por aqui...

NOTAS

⁽¹⁾ Última consulta feita pela autora em 13 de Maio de 2010.

⁽²⁾ Apresentação feita pelo sítio *geoscópio* – <http://geoscopia.tv/2010/02/gestao-do-risco/os-riscos-globais-para-2010-segundo-o-world-economic-forum/> – última consulta feita pela autora em 13 de Maio de 2010.

⁽³⁾ Entidades que, não sendo públicas nem privadas, desenvolvem acções e prestam serviços de utilidade pública.

⁽⁴⁾ Dunsire, A. e C. C. Hood, *Cutback Management in Public Bureaucracies*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989.

⁽⁵⁾ Dunleavy P. J., «The United Kingdom: paradoxes of an ungrounding statism», in F. G. Castles (ed.), *The Comparative History of Public Policy*, Cambridge, Polity, pp. 242-91, 1989.

⁽⁶⁾ Tradução da autora e confrontado com o texto de Bilhim [Bilhim, 2000, p. 46].

⁽⁷⁾ Tradução da autora.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HOOD, C. A., «Public Management for all Seasons», in *Public Administration*, Vol. 69, pp. 3-19, Primavera de 1991.

OSBORNE, S. P., *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, Nova Iorque, Routledge, 2010.

Estratégia Europa 2020

Desafios e objectivos para uma nova década

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Investigador e Conferencista Sénior (UE/Team Europe – UNL); Consultor de Empresas

Ilustração: Plinfo – Informação, Lda

Com a Estratégia Europa 2020, a Comissão Europeia visa assegurar a saída da crise e preparar a economia da União Europeia (UE) para a próxima década. Sucedendo à Estratégia de Lisboa, a iniciativa baseia-se em três áreas prioritárias interdependentes e que se reforçam mutuamente:

- Um crescimento inteligente, desenvolvendo uma economia baseada no conhecimento e na inovação.
- Um crescimento sustentável, promovendo uma economia hipocarbónica, eficiente em termos de recursos e competitiva.
- Um crescimento inclusivo, promovendo uma economia com altas taxas de emprego que assegure a coesão social e territorial.

Os progressos para alcançar estas metas serão avaliados em função de cinco objectivos representativos a nível da UE, que os Estados-membros deverão traduzir em objectivos nacionais tendo em conta os seus diferentes pontos de partida:

- Assegurar o emprego de 75% da população entre os 20 e os 64 anos.
- Investir pelo menos 3% do Produto Interno Bruto da UE em I&D.
- Cumprir os objectivos em matéria de clima/energia «20/20/20».
- Reduzir a taxa de abandono escolar para menos de 10% e assegurar que, pelo menos, 40% da geração mais jovem dispõe de um diploma do ensino superior.
- Tirar 20 milhões de pessoas da pobreza.

Para atingir estes objectivos, a Comissão Europeia propõe uma agenda Europa 2020 que promoverá uma série de iniciativas emblemáticas cuja execução constituirá uma prioridade partilhada, com acções a todos os níveis: organizações à escala da UE, Estados-membros e autoridades locais e regionais. Os métodos de governação deverão assegurar que os compromissos se traduzem em acções concretas no terreno, indo a Comissão acompanhar os progressos registados.

Os relatórios e a avaliação ao abrigo da Europa 2020 e do Pacto de Estabilidade e Crescimento serão assegurados em simultâneo (embora se mantenham instrumentos distintos), com uma preocupação de coerência, permitindo que ambas as estratégias prossigam objectivos de reforma similares.

«A Europa 2020 reflecte aquilo que teremos de fazer desde já e no futuro próximo para relançarmos a economia europeia. A crise veio revelar questões fundamentais e tendências insustentáveis que não podemos continuar a ignorar. A Europa regista um défice de crescimento que compromete o nosso futuro. Temos de combater de forma decisiva os nossos pontos fracos e apostar nos nossos inúmeros pontos fortes. Temos de construir um novo modelo económico baseado no conhecimento, numa economia hipocarbónica e numa elevada taxa de emprego. Esta batalha exige uma mobilização geral à escala europeia», sublinhou o presidente da Comissão Europeia, José Manuel Durão Barroso.

A Estratégia Europa 2020 foi já discutida no Parlamento Europeu, tendo sido aprovada uma resolução na qual se prevêem sanções para os Estados-membros que não implementem a nova estratégia europeia, assim como medidas de incentivo destinadas aos países cumpridores. A Estratégia de Lisboa falhou, sublinha o documento, devido à falta de empenho e de responsabilização dos Estados-membros na implementação dos planos de acção acordados e à ausência de incentivos eficazes e de instrumentos vinculativos.



Liderança em tempos de crise⁽¹⁾

Por: Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha — Universidade de Aveiro, Faculdade de Economia e Universidade Nova de Lisboa

Ilustrações: Paulo Cintra

Eis uma realidade que líder algum pode jamais ignorar: sempre haverá crises na vida dos negócios e da gestão. O que distingue os líderes eficazes dos menos eficazes não é a capacidade de evitá-las ou escapar-lhes – é a capacidade de enfrentá-las com vigor, coragem e espírito de aprendizagem com os erros. É em momentos críticos que os líderes se deixam envenenar ou, corajosamente, transformam o «veneno em remédio»^[1]. Ou, para glosar um provérbio inglês, «um mar calmo nunca faz um bom marinheiro»



Um mar calmo nunca faz um bom marinheiro

A asserção é igualmente válida para os humanos em geral. Lance Armstrong venceu seis voltas à França em bicicleta depois de ter enfrentado um cancro. Após o 11 de Setembro, muitos norte-americanos desenvolveram forças como a gratidão, a esperança, a liderança, a bondade e o espírito de equipa. Empresas instaladas no World Trade Center tornaram-se mais vigorosas após os ataques às torres gémeas. Algumas organizações tornaram-se mais resilientes após terem sido objecto de OPA hostis. O português José Miguel Amorim desenvolveu com êxito um negócio de almofadas de caroço de cereja após confrontar-se com o desemprego^[2].

São capacidades deste teor que explicam que líderes como Lou Gerstner e Anne Mulcahy tenham salvo, respectivamente, a IBM e a Xerox^[3,4]. Nas acções destes e doutros líderes, identificam-se sete grandes traços: (a) capacidade para compreender as forças e as fraquezas próprias; (b) honestidade e empenhamento; (c) autoconfiança e capacidade para fazer, se necessário, uma longa caminhada no meio da adversidade e da incerteza; (d) resiliência física e emocional; (e) capacidade para assumir a responsabilidade pelos erros e fracassos; (f) competência para guiar os outros num percurso instável e imprevisível; (g) capacidade para encarar a realidade, em vez de negá-la ou dourar a pílula.

Bill George sintetizou as orientações essenciais para este tipo de liderança propondo sete lições: (1) encare a realidade; (2) construa laços de cooperação e ajuda em vez de carregar sozinho o mundo às costas; (3) actue sobre a causa profunda dos problemas em vez de buscar soluções rápidas e pontuais; (4) prepare-

-se para uma longa caminhada; [5] nunca perca a oportunidade de aprender com uma boa crise; [6] no meio da tempestade, mantenha-se norteado por valores essenciais de confiança, transparência e integridade; [7] seja proactivo em vez de simplesmente supor que, depois da tempestade, a bonança surgirá naturalmente.

Encare a realidade – não se descarte de responsabilidades

Perante problemas graves experimentados pelos clientes com os produtos da empresa, alguns líderes decidem rapidamente retirar o produto do mercado (como fez a Litton Industries com os fornos microondas), enquanto outros negam a realidade ou adiam o confronto com o problema (como terá feito a Merck perante os problemas cardíacos causados pelo Vioxx). O CEO da Mattel Toys (cujo produto mais emblemático é a boneca Barbie) adoptou esta segunda via quando, em 2007, se confrontou com problemas de excesso de chumbo nos brinquedos. A empresa viu-se compelida a recolher milhões de brinquedos, alegando que a origem do problema residia nos fornecedores chineses.

O efeito de tais alegações foi tão dramático que o proprietário de uma empresa fornecedora chinesa se suicidou. Emergiu uma tal xenofobia antichinesa que Eckert acabou por pedir desculpas ao ministro chinês^[5] e assumiu a responsabilidade pelo problema. Compreende-se pelo exposto que as consequências da negação e da recusa em assumir responsabilidades são a perda de credibilidade, a desconfiança dos clientes e do público, a perda de quota de mercado, a queda dos resultados e, por vezes, o pagamento de elevadíssimas indemnizações. Cinco grandes razões ajudam a explicar uma tal postura. Primeira: é mais agradável escutar boas notícias do que más. Segunda: os líderes comprometem-se tão fortemente com um produto ou projecto, derrubam tantas barreiras para a sua implementação que, quando o resultado é negativo, procuram proteger a sua imagem e/ou não encaram seriamente o que observam. O mais provável é que «matem» o mensageiro da má notícia – afastando quem lhes transmite a verdade e rodeando-se de *yesmen*. Terceira: alguns líderes são de tal modo narcisistas ou inseguros que encaram qualquer discordância ou má notícia como um ataque pessoal – e procuram bodes expiatórios para os (seus) fracassos. Quarta: os líderes não querem ser portadores de más notícias, receiam ser penalizados e recusam-se a informar correctamente os membros organizacionais^[4]. Quinta razão: líderes desonestos marginalizam colaboradores incómodos.

Há, pelo menos, três grandes vias para prevenir a maleita. Primeira: tome a sério os primeiros sinais da crise. Ficarás mais capacitado para evitar danos maiores. Segunda: promova um clima em que as pessoas se sintam livres para lhe transmitirem a verdade. Terceira: actue com honestidade e seleccione líderes eticamente vigorosos. Bill George costumava afirmar aos seus colaboradores^[3]: «Nunca sereis demitidos por terdes um problema, mas sê-lo-eis se o esconderdes. A integridade não é a ausência de mentira. Antes significa dizer a verdade, de modo que possamos congregiar as melhores pessoas na empresa para resolver o problema.»

Não carregue sozinho o mundo às costas – preze a equipa

Perante crises ou fracassos, alguns líderes experimentam decréscimos na auto-estima. Encaram a crise como uma lança apontada ao seu ego e à sua imagem. Remetem-se ao gabinete, concentram-se nos seus pensamentos e, em alguns casos, atribuem-se o exclusivo da defrontação do problema. Assumem a «solidão do poder». Esta retracção impede-os de conhecerem devidamente a realidade no terreno onde a mesma ocorre e afasta-os do contacto com os colaboradores. Os membros organizacionais preenchem, então, o vazio de informação e de explicações criando e alimentando rumores.

Pelo contrário, alguns líderes assumem uma postura simultaneamente mais humilde e corajosa, procurando o auxílio dos colaboradores. Em 2000, com a Xerox perto do precipício envolta numa grave crise financeira, Anne Mulcahy não se deixou sucumbir pelas próprias fragilidades em competências financeiras (havia feito carreira nas vendas e *marketing*) e, com humildade, procurou ajuda dos especialistas. Reuniu-se pessoalmente com a centena de executivos de topo da empresa, indagando-os sobre se permaneceriam na empresa apesar das dificuldades (que não teve acanhamento de claramente lhes expor). Apenas dois executivos decidiram abandonar. Com os noventa e oito que permaneceram, Mulcahy criou uma equipa que lhe foi intensamente leal. Rejeitando a «solidão da liderança», resistiu a declarar a falência da empresa, tendo-a salvo e restaurando-lhe a grandeza de outrora. A *NYSE Magazine* de Janeiro/Fevereiro de 2005 viria a sublinhar, em título de capa, que «Anne Mulcahy prova que é o trabalho em equipa que faz o líder»^[6]. Jim Collins referiu-se à executiva do seguinte modo^[7]: «Não escondeu o jogo de ninguém e, em pouco tempo, colocou a empresa no caminho do sucesso. Nunca ficou com os louros apenas para si. Os grandes líderes não se vêem como deuses, acreditam no esforço de toda a equipa. Têm uma



dedicação desmesurada por aquilo que fazem, o seu trabalho é a sua missão, mais do que uma questão de sucesso.»

Então, como proceder? Em momentos críticos, cultive relações cooperativas com a equipa. Procure também apoio social fora do contexto de trabalho – entre amigos e família. Enfrentará as adversidades com maior vigor e poderá obter conselhos e acolhimento emocional. Assuma as suas vulnerabilidades – e solicite ajuda. Seja honesto. Mantenha-se em forma física e psicológica. Não se tome completamente a sério – aproveite os benefícios de uma vida relaxante e alegre.

Actue sobre a raiz dos problemas o quanto antes

Em 1987, a unidade de aviação militar da Honeywell foi confrontada com custos ocultos avultados. Um montante que parecia ascender a 25 milhões veio a revelar-se quase vinte vezes superior. O problema fora escondido durante anos – tendo-se avolumado progressivamente, sem que medida correctiva alguma tivesse sido adoptada. Durante várias décadas, a gestão da General Motors recusou

aceitar que os seus automóveis haviam perdido competitividade relativamente aos veículos estrangeiros. As perdas de quota de mercado foram sendo interpretadas como fenómenos de curta duração. Em vez de reconhecer erros, a gestão da empresa apontou o dedo a factores externos e esperou que, com o decurso do tempo ou a protecção governamental, os problemas fossem sanados. A incapacidade para actuar sobre a raiz dos problemas agravou o declínio e a empresa entrou em agonia – como um doente que morre porque não debela um tumor na fase inicial. Jim Collins foi peremptório: «O caso da GM mostra que uma empresa pode estar doente muito antes de aparentar fraqueza.»^[8]

A IBM atravessou um processo similar no final da década de 1980^[4]. Um analista interno apresentou um relatório preocupante sobre as perspectivas de negócio mas um executivo de topo da empresa ignorou a mensagem, argumentando que os dados estariam errados. O analista, ciente do declínio, abandonou a organização e criou a sua própria *start up*. Poucos anos volvidos, as quebras nas vendas eram de tal ordem de grandeza que o rombo

deixou de poder ser negado. Não fora esta negação, o declínio poderia ter sido invertido. E não fora a sensatez de Lou Gerstner e a sua capacidade para enfrentar a «brutalidade» dos factos, se «apaixonar» pela empresa e transformar uma cultura burocrática numa cultura de disciplina, a empresa poderia realmente ter sucumbido nos anos subsequentes.

Ocorrências similares emergem noutras organizações porque alguns líderes trabalham no interior de uma redoma, acolitados por quem lhes transmite apenas boas notícias e circunscritos à informação que lhes chega através de relatórios. Desse modo, enfrentam um risco colossal: o de descobrirem os problemas reais apenas quando os mesmos assumem dimensões dificilmente governáveis. Um risco não menor é o de identificarem apenas os sintomas dos problemas, aplicando então paliativos em vez de instrumentos de cura.

A Medtronic assumiu uma postura diferente em 1984 perante problemas de carga nos *pacemakers*. Adoptou uma política de completa transparência, tanto interna como externamente (incluindo com as autoridades reguladoras). Não se bastou com alertas que apenas são emitidos quando se ultrapassam determinados patamares estatísticos de erros/falhas. Antes promoveu uma cultura de discussão aberta dos problemas e de identificação da raiz dos mesmos logo à nascença – de modo que os mesmos não voltassem a emergir.

Algumas medidas podem, pois, ajudar os líderes a actuarem sobre a raiz dos problemas numa fase inicial. Coloque as «mãos na massa». Aborde as pessoas directamente nos locais de trabalho. Obtenha informações onde os problemas emergem. Acolha os pontos de vista das pessoas com quem interage nesses encontros – além de obter informação mais fidedigna, aumenta a sua respeitabilidade. Não se baste com os relatórios que lhe chegam ao gabinete pela via hierárquica. Promova uma cultura onde as pessoas assumem os seus erros^[9] – caso contrário, os mesmos não emergirão, não será possível aprender com eles e os problemas subjacentes repetir-se-ão. Se tem experimentado sucesso continuado ao longo de anos, não seja negligentemente arrogante presumindo que o sucesso é «obviamente merecido»^[4]. Não subestime pequenos sinais de quebra como se fossem passageiros. Tome-os seriamente como possíveis indicadores de algum problema que começa a emergir. Lembre-se: um dos maiores inimigos do sucesso futuro é o sucesso passado^[10].

Prepare-se para uma longa caminhada – não se iluda com a ideia de que «o pior já passou»

Frequentemente, no epicentro de uma crise os líderes presumem que «o pior já passou» e que, com o decurso do tempo, tudo re-

gressará à normalidade. Esquecem que a crise pode ter raízes profundas e longínquas – que se manifestaram apenas no *tipping point*^[11]. Outras vezes, os primeiros sinais da crise são desvalorizados – e a empresa persiste nas soluções bem-sucedidas do passado. Algo deste teor ocorreu com várias empresas do sector financeiro, que negligenciaram os primeiros sinais perigosos provenientes do mercado *subprime*. Outras, como a Goldman Sachs, fo-



ram mais sagazes e preveniram-se atempadamente, abandonando negócios que outras instituições continuaram a alimentar. Todavia, a mudança e o confronto com a realidade são, por vezes, eventos desconfortáveis. Em vez de mudarem de paradigma, os líderes continuam a acreditar que a crise se desvanecerá e que tudo voltará à normalidade. Mas esta expectativa nem sempre é prudente. A Intel demorou anos até compreender a necessidade de abandonar o negócio das memórias para enveredar pelo dos microprocessadores. O envolvimento emocional com o negócio outrora bem-sucedido impedia a empresa de mudar de paradigma. Algo do mesmo teor ocorreu com fabricantes de automóveis norte-americanos (como a General Motors), que desvalorizaram

o potencial contido nos fabricantes estrangeiros, sobretudo japoneses e europeus ^[4]. É, pois, fundamental que os líderes não desvalorizem os primeiros sinais da crise e se preparem para uma longa jornada. As grandes crises costumam ter raízes que começaram a emergir dez ou mais anos antes. O facto de emergirem abruptamente apenas significa que a confluência de vários factores chegou ao seu estado maduro. Não declare vitória demasiadamente cedo.

Não perca a oportunidade de aprender com uma boa crise

Num pequeno e notável livro intitulado *The Ten Commandments of Business Failure*, Daniel Keough (ex-CEO da Coca-Cola Company) recomendou ^[12]: «Para começar, nunca admita um problema ou erro. Se alguma coisa parece ir na direcção errada, dissimule-a ou, melhor ainda, espere até que tenha uma crise a sério e então culpabilize alguma força externa – ou quem quer que seja. Os clientes costumam ser incómodos. Pode sempre culpabilizá-los por algo de mal neles.»

Sem ironias, os líderes mais eficazes recusam a recomendação. Em 1993, como consequência de medidas da Administração Clinton, a Medtronic viu-se confrontada com riscos de declínio dos preços de alguns produtos (e.g., *pacemakers* e desfibriladores) mais rentáveis. Se fosse concretizada, a medida dificultaria os investimentos (estratégicos) da empresa em investigação e desenvolvimento e prejudicaria as medidas de apoio aos médicos durante os implantes. A liderança da empresa encarou o cenário proactivamente – eliminou custos, reestruturou-se, reduziu os níveis hierárquicos e removeu benefícios atribuídos aos seus executivos. A redução de preços acabou por não ocorrer, mas a queda nos custos concretizou-se. A empresa foi então capaz de aumentar as margens e incrementar os gastos em investigação e desenvolvimento. Ou seja: transformou o (putativo) veneno em remédio. O salvamento da IBM por Lou Gerstner representa, também, um exemplo lapidar de como uma crise (neste caso, dramática) pode ser um estímulo para a recuperação.

Ambas as lideranças fizeram jus à lição contida na palavra «crise» em língua chinesa, que se escreve com dois símbolos: perigo e oportunidade. Pelo contrário, a oportunidade foi ignorada por muitos líderes e empresas que entraram em colapso aquando da crise encetada em 2008. A lição é simples: aproveite os momentos críticos para (a) aprender com os erros, (b) adoptar medidas que não conseguiria implementar (devido a resistências) em tempos de bonança, (c) reorientar estratégias e (d) tornar a empresa mais competitiva.

A um dos autores deste texto foi relatado um caso, alegadamente verídico, que sublinha exemplarmente a lição. Perante o forte de-

clínio das taxas de ocupação do hotel, e com uma massa crescente de empregados desnecessários às operações, a liderança des-cortinou uma medida sagaz: restaurar as instalações mediante o trabalho dos funcionários. Cozinheiros transformaram-se em pintores e funcionários de limpeza ocuparam-se da remoção dos lixos gerados pelas obras. A restauração, cuja execução poderia ser problemática para o funcionamento do hotel em época alta, pôde então ser concretizada sem incómodo para os hóspedes. Não foi necessário proceder a despedimentos. E, no termo da crise, o hotel estava mais preparado do que os concorrentes – com colaboradores empenhados, motivados e leais.

No meio da tempestade, mantenha o seu verdadeiro «norte» – seja um líder autêntico

Num mundo fortemente mediatizado, com amplas possibilidades de comunicação em massa (e em tempo real), os líderes empresariais estão sob observação constante, por vezes impiedosa. O que antes ficaria circunscrito a um jornal local ou regional dissemina-se agora, ampla e velozmente, através do YouTube, dos blogues, do Twitter, dos jornais *on-line*, etc. Em época de crise estas atenções mediáticas reforçam-se, podendo gerar ansiedade e confusão aos líderes organizacionais. Os próprios empregados formam impressões acerca da empresa e dos seus líderes através do que escutam, vêem e lêem no espaço mediático. O que ocorre no seio da empresa rapidamente é comunicado para o exterior, e vice-versa. Qualquer inconsistência no discurso ou qualquer omissão de informação podem destruir a imagem e credibilidade de um líder, prejudicar dramaticamente a reputação da empresa e suscitar reacções tensas nos clientes, empregados, financiadores e autoridades.

Embora com limites (e.g., não divulgar informação confidencial, não violar direitos de privacidade e regras de segurança ^[13]), a regra crucial a seguir nestas circunstâncias é a transparência. Esta não garante a ausência de dificuldades mas, pelo menos, ajuda a reduzir ou a mitigar os riscos. A coragem dos líderes é especialmente relevante quando os colaboradores denunciam, sob anonimato, práticas ilícitas/incorrectas da empresa. Frequentemente, estas denúncias (*whistleblowing*, em língua inglesa) são encaradas como desleais e dão origem à «caça ao homem». Outras organizações adoptam uma estratégia mais eficaz: perante denúncias externas realizadas pelos colaboradores, encaram o problema proactivamente e ajudam as autoridades a saná-lo em vez de procurarem bodes expiatórios. Melhor: promovem a abertura e a transparência, fazendo circular livremente informação e criando espaço para que colaboradores descontentes expressem as preocupações internamente.

Os líderes exercem um papel crucial para evitar que problemas internos tenham projecção mediática perversa. Através do exemplo e da conduta eticamente responsável, criam condições para que as pessoas não temam ser penalizadas se transmitirem as «más notícias». Divulgando informação relevante e esclarecendo dúvidas, ajudam as pessoas a formarem uma perspectiva apropriada da situação vigente – em vez de serem induzidas por rumores. Assumindo dúvidas, tornam-se mais credíveis – e, portanto, mais capazes de concitar a confiança dos seus interlocutores. Suportando responsabilidade pelos erros e fracassos, em vez de apontarem o dedo acusatório a terceiros, aumentam a sua credibilidade e suscitam a confiança de clientes, fornecedores, autoridades e público em geral. Em suma: pautando a sua conduta pelo «verdadeiro norte» reforçam a sua credibilidade e mantêm a confiança dos *stakeholders* na empresa.

Esqueça os dias de glória passados – prepare o futuro

Frequentemente, no seio de uma crise os líderes empresariais presumem que, desvanecida a mesma, tudo voltará ao normal e o percurso bem-sucedido do passado será retomado. Ignoram, porém, que as condições de mercado se alteraram, que os clientes desenvolveram novas opções de compra, que os concorrentes modificaram condutas e estratégias e que as actuações das autoridades foram refeitas. Distintamente, outras empresas assumem uma postura proactiva e preparam, durante a crise, a construção de um novo futuro. A Toyota, após grave crise experimentada na década de 1950 que a impeliu a despedir empregados (contrariando a cultura da empresa), assumiu como lema a necessidade de criar condições para que o mesmo jamais voltasse a ocorrer. A estratégia de longo prazo tem-lhe permitido atravessar crises mais eficazmente do que os concorrentes – para o que tem contribuído uma prática típica da cigarra: acumular em épocas favoráveis para resistir durante as desfavoráveis^[14].

O CEO da PepsiCo, Indra Nooyi, em plena crise mundial e consciente dos potenciais efeitos perversos de alguns dos seus produtos para a obesidade e outros problemas de saúde, assumiu uma visão focalizada na responsabilidade perante a sociedade – liberta do foco predominante nos ganhos de curto prazo. A divisa perfiçada foi: «Desempenho com propósito.» Ou seja, a empresa tomou como lema a necessidade de combinar a busca do lucro com a prossecução de um propósito benéfico para a comunidade humana. Reforçou o seu foco em produtos saudáveis, patrocinou campanhas de apoio ao consumo saudável e responsável e doou somas avultadas para facultar água potável a países em desenvolvimento. Em suma: em época de crise, procurou criar a tendência em vez de simplesmente «cavalgar a onda».



Sam Palmisano, CEO da IBM desde 2003, também erigiu uma nova visão para a empresa de modo a transformar-se numa prestadora de sistemas globais que satisfaçam necessidades de clientes globais. A liderança da Intel decidiu investir fortemente nos microprocessadores Pentium na década de 1980 – quando então se vivia uma situação económica crítica que levou a Motorola a desinvestir devido à falta de liquidez. Aquando da retoma e do aumento da procura de microprocessadores, a Motorola viu-se rapidamente ultrapassada pela Intel – que mantém hoje a liderança do sector.

Também os líderes de algumas empresas portuguesas assumiram claramente que a crise encetada em 2008 poderia representar uma oportunidade para preparar o futuro. Por exemplo, aquando da aquisição da Confiança pela Ach. Brito, o administrador desta, José Fernandes, frisou que a união faz «particularmente sentido no actual contexto de crise económica»^[15]. Numa entrevista à RTP (25 de Janeiro de 2009), assinalou: «Nós estamos a remar contra a crise e a mostrar que somos uma empresa com coragem para dar passos importantes e muito sérios numa altura complicada.»

Algumas pistas de orientação podem ser extraídas da anterior discussão. Primeira: repense a sua estratégia olhando para a

época pós-crise. Não presuma que o futuro será a continuação do passado. Segunda: aproveite a crise para remover fraquezas, problemas e custos excessivos. Terceira: assente a estratégia futura nas suas forças. Quarta: faça investimentos vitais durante o período de crise. Quinta: incumba pessoas-chave de prepararem o futuro da empresa (não as deixe manietadas pela crise vigente). Sexta: não se baste em desenhar estratégias com potencial e desenvolva também planos de execução rigorosos.

Súmula conclusiva

As crises, os fracassos e os problemas são parte integrante da vida das organizações e dos negócios. Cabe aos líderes enfrentarem essas realidades com tenacidade, coragem, integridade e espírito de aprendizagem com os erros – e não negá-las ou procurar bodes expiatórios. As crises são oportunidades. Por conseguinte, se é o mar revolto que faz os bons marinheiros da liderança, a principal lição é: faça bom uso da onda de oportunidade.

Síntese das orientações para a acção

- Não negue os problemas – encare-os com coragem e foque-se na raiz dos mesmos.
- Assuma os seus erros e responsabilidades pelo fracasso.
- Não desvalorize os primeiros sinais da crise. Evite que o problema se venha a tornar ingovernável.
- Não «mate» o mensageiro das más notícias. Rodeie-se de quem lhe diz a verdade, mesmo a desconfortável.
- Não opte pela solidão do poder. Recorra aos membros da equipa para enfrentar as dificuldades. Cultive apoios sociais entre a família e os amigos para poder lidar mais vigorosamente com as adversidades e recolher conselhos em matérias complexas.
- Assuma as suas vulnerabilidades e peça ajuda. Seja honesto.
- Mantenha-se em boa forma física, intelectual e emocional.
- Fomente uma cultura de transparência e abertura que permite identificar a raiz dos problemas logo que estes surgem,

evitando assim ficar ciente dos mesmos apenas quando já assumem dimensões consideráveis.

- Prepare-se para uma longa caminhada. Não declare vitória demasiado cedo.
- Aproveite a crise para aprender com os erros, reorientar estratégias e tornar a empresa mais competitiva.
- Seja transparente no modo como comunica factos e divulga informação acerca da empresa. Não crie vazios de informação – que rapidamente as pessoas preencherão com rumores. Assuma a responsabilidade pelos problemas.
- Não presuma que, depois da crise, a bonança e os sucessos passados se repetirão. Não seja saudosista das glórias passadas. Durante a crise prepare-se para o novo terreno competitivo que emergirá depois da mesma.

Adaptado de um texto contido no livro dos autores intitulado *Liderança Positiva*, Edições Sílabo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] CLAIR, J. A. & DUFRESNE, R. L., «Changing poison into medicine: How companies can experience positive transformation from a crisis», in *Organizational Dynamics*, 36(1), 63-77, 2007.
- [2] ANTUNES, C., «O rei do carço de cereja», in *Expresso*, 15 de Dezembro de 2007.
- [3] GEORGE, B., *Seven Lessons for Leading in Crisis*, Jossey Bass, 2009.
- [4] COLLINS, J., *How the mighty fall: And why some companies never give in*, Arrow, 2009.
- [5] MATTEL apologizes to China for toy recalls (<http://www.youtube.com/watch?v=J1YDa3tz20>; acesso em 8 de Novembro de 2009).
- [6] CAMINITI, S., «The people company», in *NYSE Magazine*, 12-18, Janeiro/Fevereiro de 2005.
- [7] PEREIRA, J. M., «O profeta das tragédias empresariais» (entrevista a Jim Collins), in *Exame*, 32-36, Outubro de 2009.
- [8] CORREIA, C., «O sucesso pode matar» (entrevista a Jim Collins), in *Exame*, 38-40, Outubro de 2009.

- [9] EDMONDSON, A. C., «The competitive imperative of learning», in *Harvard Business Review*, 60-67, Julho/Agosto de 2008.
- [10] REGO, A. & CUNHA, M. P., *O Tao da Eficácia Organizacional. 18,5 Lições de Gestão Inspiradas no Velho Mestre*, Lisboa, Sílabo, 2007.
- [11] GLADWELL, M., *The Tipping Point: How little things can make a big difference*, Little, Brown and Company, 2000.
- [12] KEOUGH, D. R., *The Ten Commandments for Business Failure*, Londres, Penguin, 2008.
- [13] VACCARO, A. & Madsen, P., «ICT and NGO: Difficulties in attempting to be extremely transparent», in *Ethics and Information Technology*, 11(3), 1388-1957, 2009.
- [14] TAKEUCHI, H., OSONO, E. & SHIMIZU, N., «The contradictions that drive Toyota's success», in *Harvard Business Review*, 96-104, Junho de 2008.
- [15] *Jornal OJE*, 12 de Janeiro de 2009.



Empresas familiares, que desafios?

Por: Carlos Barbosa de Oliveira — Jornalista

Fotografias: do autor da entrevista

Na ficção de *Vila Faia* ou na vida «real» de D. Antónia Ferreira, a televisão mostrou-nos os meandros das empresas familiares, onde a perseverança e a conflitualidade jogam ao gato e ao rato. A realidade das empresas familiares vai, no entanto, muito além desse jogo de poder e de emoções. É o outro lado da história das empresas familiares que aqui se procura revelar

«O pé do dono é o adubo da terra»

Normalmente, quando falamos de empresas familiares tendemos a fazer de uma avaliação baseada no pressuposto de serem pequenas empresas, criadas por iniciativa de um membro da família empreendedor que reuniu à sua volta a família para garantir a sustentabilidade do negócio. Normalmente também negligenciamos o seu peso económico, considerando-as residuais na economia mundial, mas ao fazer esta apreciação estamos a cometer um duplo erro. Na verdade, as empresas familiares dominam entre 65 a 80% da economia mundial e, entre as mil maiores empresas do Mundo, duzentas são familiares. Hermés, Zara, Benetton, Gucci, Ford ou Peugeot são marcas que a maioria dos consumidores conhece mas ignora tratar-se de empresas familiares porque sobrepõe o prestígio da marca à constituição societária.

Em Portugal, antes do 25 de Abril de 1974 o poder económico assentava em grande parte em empresas familiares de grande dimensão, como é o caso das famílias Pinto Basto, Espírito Santo, Orey ou Mello. Existiam igualmente marcas de grande prestígio como Vista Alegre, Oliva ou CUF, que os consumidores da época facilmente associavam a grupos familiares. Actualmente, essa associação já não é feita de forma tão imediata, mas existem ainda muitas empresas familiares de grande dimensão como, por exemplo, a Jerónimo Martins, Nova Delta, Salvador Caetano, Somague ou Luís Simões, que contribuem de forma significativa para que as empresas familiares dominem cerca de 80% da economia portuguesa.

Mas como se define uma empresa familiar? Segundo a Associação Portuguesa de Empresas Familiares, «**é aquela em que uma família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa**». Daqui se conclui, então, que numa empresa familiar o capital não é obrigatoriamente detido apenas pela família.

No entanto, é normalmente a família que detém a maioria do capital, competindo-lhe nomear o presidente do conselho de administração, seja ou não membro da família.

Os conflitos nas empresas familiares

Na telenovela *Vila Faia*, a trama girava à volta dos negócios de uma família tradicional e das conflitualidades e traições que se geravam no seu seio. Embora se tratasse de ficção, na vida real esses atritos também são frequentes e podem contribuir para aniquilar um negócio.

D. Antónia Ferreira [A Ferreirinha] teve de impor a sua autoridade e fazer valer a sua personalidade férrea para sanar as desavenças familiares

com o filho e fazer singrar a sua estratégia de negócio para os vinhos do Douro.

Para fazer o doutoramento, a antropóloga Antónia Pedroso de Lima estudou durante três anos (1998-2000) a elite empresarial familiar lisboeta. No seu trabalho faz uma alusão à forma como se repercute nas empresas uma eventual conflitualidade surgida no seio da família. Abordando o caso de uma empresa da região de Tomar onde as relações conflituosas entre familiares eclodiram após a morte do seu fundador, transcreve as palavras de um deles: «A minha família não se junta no Natal nem em casamentos. Talvez apenas nos funerais... Mas os grandes rituais familiares são a assembleias-gerais da sociedade. Aí juntamo-nos todos, mas é para andar à porrada.»

Este caso ilustra bem a forma como os laços familiares, apesar de se irem quebrando à medida que as gerações se sucedem, não impedem que a empresa – enquanto projecto familiar comum – continue a ser o sustentáculo de relações familiares activas entre os diversos ramos que se vão alargando de geração em geração. Ou, como diz um membro de uma dessas famílias, «o pé do dono é o adubo da terra». Recorrendo às palavras da investigadora, «o sangue é de facto o elemento fulcral na definição das relações de parentesco e um poderoso símbolo social».

Outro aspecto interessante nestas empresas das elites familiares, salientado pela antropóloga, é a manutenção de certos valores tradicionais que têm reflexo a vários níveis, nomeadamente no momento da sucessão: «Os rapazes são mais desejados que as raparigas pois só eles podem contribuir para a continuidade da família no tempo, uma vez que em Portugal a transmissão dos apelidos favorece a continuidade agnática, o que atribui aos rapazes um valor simbólico de importância central. A continuidade



da família depende, assim, da existência de descendentes masculinos em todas as gerações, na medida em que a continuidade simbólica da família depende da transmissão do seu nome.»

Mas se estes valores se mantinham ainda presentes à data desta investigação no âmbito do universo estudado pela antropóloga, noutras empresas familiares a nomeação de um gestor «de fora» é considerada um acto normal de gestão. Foi o que aconteceu, por exemplo, na Jerónimo Martins, empresa que em 2009 recebeu o prémio «Empresa Familiar do Ano» atribuído pela APEF. Perante os problemas resultantes de uma falhada entrada no mercado brasileiro, Alexandre Soares dos Santos escolheu uma pessoa de fora do núcleo familiar (Luís Palha) para liderar o grupo. Sem dramas nem perda da identidade familiar da empresa. O exemplo da Jerónimo Martins serve também para perceber que o mais importante numa empresa familiar não é a família, mas sim a empresa. Assim sendo, se a melhor solução para a salvar for contratar um gestor de fora, isso deve ser encarado com naturalidade e não como o fim do papel da família.

Os traços distintivos de uma empresa familiar

Poderá falar-se de características específicas das empresas familiares para além da influência da família na gestão e definição de estratégia da empresa? À partida, parece que não. Uma empresa familiar pode, como as outras, estar cotada na Bolsa, o seu objectivo é o lucro e concorre em pé de igualdade com as outras empresas que actuam no seu segmento de mercado. Há, no entanto, duas obrigações que as empresas familiares assumem à partida como fazendo parte do seu ADN: a ética e a responsabilidade social.

Embora a responsabilidade social e a criação de códigos de ética sejam hoje em dia práticas muito vulgares (porventura até demasiado banalizadas) em qualquer grande empresa, estes traços distintivos foram desde sempre assumidos pelas empresas familiares. Enquanto a maioria das empresas, surpreendida com a tomada de consciência cívica dos consumidores que clamavam maior transparência no mercado, mais respeito pelo ambiente, regras claras no sector financeiro ou garantias de segurança na indústria alimentar foi obrigada a reagir criando códigos éticos (de boas práticas) ou manifestando o seu compromisso com a Responsabilidade Social, nas empresas familiares (salvo algumas excepções) as normas éticas emergiram voluntariamente e não como resultado de uma imposição social. Compreende-se que assim tenha sido. Se uma empresa familiar falhar nestas vertentes, não é apenas uma marca e um negócio que estão em causa. É, antes de mais, a honra e prestígio de uma família. Poderá por isso dizer-se que as empresas familiares foram, de certo modo, as pioneiras na aplicação do conceito de empresa cidadã. Outra das características das empresas familiares de grande dimensão consiste em estabelecer a seguinte regra: quem quiser

trabalhar na empresa tem de ter uma licenciatura e, antes de ingressar, trabalhar alguns anos fora. Com este princípio, as empresas familiares que o aplicam pretendem mostrar ao mercado que a consanguinidade não garante um posto de trabalho e a sucessão não é meramente dinástica.

Balada para uma família feliz

Até aqui referiram-se as grandes empresas familiares. No entanto, a maioria das empresas familiares em Portugal tem uma dimensão média. Como elo comum entre elas está a origem em pequenos negócios, por vezes artesanais. É o caso da MBA, com sede em Lavre (distrito do Porto), cuja história fomos conhecer. É uma empresa familiar de primeira geração, onde não estarão arreigadas certas características que atrás referimos e se está a projectar tendo por base objectivos e conceitos de uma empresa moderna, nascida no alvorecer das novas tecnologias.

Tudo começou em 1988. Nuno Oliveira, 19 anos, era estudante de *Marketing* quando conheceu Marisa Fontes, estudante de Psicologia. Entre ambos cresceram os afectos que um dia resultaram na chegada de uma filha. Casaram-se. Os recursos financeiros eram escassos, era preciso partir para a luta porque havia uma criança para alimentar. Valendo-se dos seus ainda poucos conhecimentos de *marketing*, Nuno teve a ideia de ir à Rua do Loureiro, no Porto, comprar uns isqueiros, canetas e porta-chaves. Fez um mostruário com 10 exemplares de cada um destes artigos a que acrescentou uma máquina de calcular de bolso e começou a bater à porta das empresas propondo-lhes a criação de brindes personalizados. As gravações e impressões mandava-as fazer a uma empresa de artes gráficas, por isso o lucro era muito reduzido. No entanto, ambos viram potencialidades no desenvolvimento do negócio. «Vimos que aquilo tinha pés para andar e criámos uma empresa.» Nasceu assim a empresa Fontes & Oliveira, cuja primeira sede ficou instalada numa esconsa loja de 20 metros quadrados do sombrio centro comercial Dallas.

Corria o ano de 1989. No final desse ano cairia o muro de Berlim, mas erguia-se uma empresa que teria um futuro risonho e uma marca que se projectaria além-fronteiras: NOBRINDE. «Sabia que o brinde, por si só, não ia vender durante muito tempo. O *marketing* já nessa altura evoluía rapidamente, era preciso também comunicar a mensagem da empresa.» Os passos seguintes foram, por isso, a abertura de um escritório com 100 metros quadrados e a criação de uma outra empresa, a Esgrima, com a função de fazer logótipos, folhetos e catálogos mas que funcionava também com uma vertente de publicidade acoplada aos brindes.

A Fontes & Oliveira – que entretanto cria algumas marcas próprias – começa a consolidar-se e em 1996 abre uma loja num centro comercial de Matosinhos, com a marca NOBRINDE. Porém, era preciso algo novo. No ano seguinte, Nuno Oliveira vai à China de onde traz a primeira máquina de impressão a laser a entrar em

Portugal. Torna-se, assim, a primeira empresa a utilizar esta técnica de impressão no nosso país. Embora na altura a impressão a laser ainda tivesse muitas limitações («só imprimia a uma cor mas funcionava bem em acrílicos, sintéticos, peles e madeiras») criam a empresa Laser com marcas próprias como os relógios Clock, a Canguru e a Companhia das Madeiras, que trabalham com produtos comprados na China. Na época de Natal decidem abrir uma loja temporária num centro comercial, junto a um supermercado Carrefour. O sucesso foi estrondoso: «Toda a gente queria experimentar a impressão a laser nos objectos mais diversos e formavam-se filas de mais de cem metros», garante Nuno Oliveira, ainda um pouco surpreendido com o sucesso repentino que seria um passo decisivo para o crescimento da empresa. Explorando a marca NOBRINDE, abre lojas em centros comerciais de vários pontos do país e faz *franchising* em Setúbal e na Madeira. Com novos tipos de impressão, uma quota de mercado em crescimento e o número de colaboradores a aumentar, as lojas em Matosinhos passam de 1 para 10. «Em 2004 já não cabíamos em Matosinhos. O volume de negócio exigia instalações maiores e uma empresa organizada. Por isso fundimos as três empresas numa, contratámos um director financeiro e adquirimos estas instalações aqui em Lavra, onde actualmente trabalham mais de 70 colaboradores, entre familiares e amigos, cuja média de idades é de 33 anos.»

Nasceu assim a MBA, que tem produção própria e faz catálogo com produtos concebidos e produzidos na empresa. Em 2005 começaram a expor em Madrid, na maior feira do sector de empresas de brindes, iniciaram a exportação para os PALOP e, já este ano, abriram uma delegação na capital espanhola.

A importância do brinde na sociedade da hiperescolha

A MBA está dividida em três sectores: Timprex (produção), Expresso Oriente (importação de produtos vindos especialmente da China mas também de outros mercados asiáticos) e NOBRINDE (catálogos internacionais).

«Hoje em dia, a reacção das empresas face à concorrência tem de ser rápida. Já ninguém faz 20 000 guarda-chuvas para oferecer porque o brinde tem de ser variado, capaz de responder a um momento e, sobretudo, inovador. Depois da fase de massificação, entrámos numa época em que é necessário ir de encontro aos gostos e interesses dos nichos de mercado, o que exige que o brinde seja mais personalizado», explica Nuno Oliveira para justificar a razão de a oferta em catálogo ser superior a 20 000 produtos, incluindo os de produção própria e os dos mais conceituados armazenistas europeus. O brinde entrou, definitivamente, no tempo da sociedade da hiperescolha.

Num futuro – que é já hoje – a empresa aposta em novas estratégias. Na área do *merchandising* criou lojas *on-line* com um catálogo muito variado. Fornecem os brindes a grandes empresas e



tratam de toda a logística inerente, funcionando como uma espécie de departamento de *marketing* dessas empresas.

Da aposta no mundo virtual resultou um novo conceito de *franchising* – o *franchising* virtual –, um conceito novo apoiado na marca NOBRINDE que é uma nova oportunidade de negócio. Em meia dúzia de minutos, quem quiser pode abrir uma loja e criar o seu próprio negócio, tornando-se franchisado da MBA sem ter que desembolsar um cêntimo e tendo garantido todo o apoio logístico à sua actividade. O objectivo é a exploração de nichos de mercado cada vez mais especializados e específicos. Nuno Oliveira dá um exemplo: «Uma pessoa especializada em golfe pode abrir uma loja só com brindes relacionados com o golfe. Nós fornecemos o catálogo virtual com todos os produtos relacionados com esta actividade, oferecemos o *franchising*, a logística e os produtos com as características solicitadas pelo franchisado, que receberá as suas comissões pelos produtos vendidos.» O negócio *on-line* ainda está a dar os primeiros passos mas, na opinião de Nuno Oliveira, é aí que está o futuro, daí esta forte aposta nas lojas virtuais. Os leitores ainda se lembram que tudo começou em 1989, com Nuno Oliveira a comprar canetas e isqueiros na Rua do Loureiro, no Porto?

Empresa voltada para o futuro, com uma gestão na qual algumas das características de empresa familiar são bem visíveis, a maioria dos 70 colaboradores, com uma média de idades de 33 anos, são familiares (incluindo as duas filhas mais velhas) ou amigos e na empresa nunca houve despedimentos. «Parto do princípio de que todos os trabalhadores são convertíveis. Se algum não está a ter a produtividade que devia, procuro perceber se isso se deve a uma exploração inadequada das suas capacidades ou a outro factor qualquer e proponho-lhe a transferência para outro departamento que se adequa mais aos seus interesses e características.»

Um dos lemas de Nuno e Marisa é que todos se sintam bem dentro da empresa, pelo que procuram criar um ambiente propício

para que isso aconteça. Além de inúmeras actividades de lazer desenvolvidas em conjunto (passeios, actividades desportivas, espectáculos, etc.), a empresa proporciona formação adequada aos colaboradores. Desde aulas de inglês e espanhol (de todos os níveis) à formação em novas tecnologias, ou específica para quem trabalha nos departamentos técnicos, existe uma preocupação em manter todos os colaboradores actualizados. Mas a formação do corpo e do espírito também constitui um elemento

que ajuda a cimentar a cultura organizacional. Por isso, as aulas de ioga também fazem parte das ofertas formativas aos colaboradores, que têm a possibilidade de as frequentar gratuitamente. O espírito de camaradagem estende-se igualmente aos *stakeholders*. Em 2009, por exemplo, quando a empresa comemorou o 20.º aniversário, organizaram um torneio de futebol no qual participaram 20 equipas, constituídas por colaboradores da empresa e clientes.

EMPRESAS FAMILIARES: ALGUNS EXEMPLOS

Marcas de prestígio como a Vista Alegre, Delta ou CUF são apenas alguns exemplos de empresas familiares de sucesso em Portugal. Espírito Santo, Pinto Basto, Mello ou Orey são nomes de algumas famílias que os Portugueses se habituaram a identificar pela longa tradição em vários ramos de actividade económica.

Mais recentemente, habituámo-nos a ouvir outros nomes que relacionamos de imediato com marcas ou empresas e, na maioria das vezes, começaram com negócios artesanais que foram ganhando credibilidade e se expandiram para outras áreas, constituindo verdadeiros impérios económicos. É o caso, por exemplo, da Jerónimo Martins, que começou a sua actividade com uma pequena loja no Chiado e hoje identificamos com um dos principais grupos do sector da distribuição (Pingo Doce e Feira Nova) ou da indústria (Unilever). O grupo também actua na restauração, embora a conotação dos consumidores com o nome Jerónimo Martins seja menos imediata nesta área. Mas quem ainda não ouviu falar da cadeia de cafés Jeronymo, do restaurante Chills ou das geladarias Ben& Jerry, que têm a chancela Jerónimo Martins?

Outro exemplo é o da família Nabeiro. Quando, em 1961, Rui Nabeiro iniciou um pequeno negócio de torrefacção em Campo Maior, os Portugueses não o conheciam mas, hoje em dia, os cafés Delta são indissociáveis do nome Nabeiro e até de uma pequena localidade estremenha: Campo Maior. Os exemplos podiam multiplicar-se, o que contraria a ideia de que as empresas familiares estão em declínio. Bem pelo contrário... talvez daqui a umas décadas estejamos a referir os fundadores de empresas familiares criadas nas últimas décadas, da mesma forma que hoje fazemos referência a grupos familiares com longa tradição no mundo dos negócios, como os três casos seguintes.

Luís Simões

Criada na década de 30 do século passado, transportava hortaliças em carroça para os mercados de Lisboa e Malveira. Hoje em dia a Luís Simões tem mais de 1300 veículos pesados e é a maior empresa transportadora portuguesa, com forte implantação no mercado espanhol. Dirigida por três irmãos, é uma empresa de segunda geração, estando já a ser preparada a terceira geração que, um dia, assumirá os destinos da empresa.

Grupo Mello

Em 1898, Alfredo da Silva criou um ambicioso projecto empresarial a que deu o nome de União Fabril. Poucos anos mais tarde a CUF tornava-se um símbolo do desenvolvimento industrial português. O grupo cresceu graças, essencialmente, à acção de D. Manoel de Mello e dos seus filhos. Após o 25 de Abril de 1974 viveu um período conturbado, mas o império familiar recompôs-se com as privatizações iniciadas quando Cavaco Silva era primeiro-ministro.

Grupo Salvador Caetano

Em 1946 é criada a empresa Martins, Caetano & Irmão, cuja actividade era o fabrico de carroçarias de autocarros. Em 1981 seria fundada a *holding* da família Caetano (hoje em dia Grupo Salvador Caetano SGPS). No ano seguinte a empresa – que desde 1968 era distribuidora exclusiva em Portugal da Toyota – passa a deter a representação da BMW, sendo responsável pela importação e distribuição da marca BMW. Actualmente, o grupo detém a representação de algumas das mais conceituadas marcas de automóveis como a Mercedes, Audi ou Volkswagen e dedica-se à venda de automóveis usados em megastores, aluguer de viaturas, gestão de frotas e centros de serviços rápidos, tendo alargado a sua actividade de retalho a Espanha, Inglaterra, Alemanha, Cabo Verde e Angola. Através da *sub-holding* Salvador Caetano.com o grupo investe na área das tecnologias de informação e das energias renováveis.

Gestão: os etceteras da competitividade

Por: José Vicente Ferreira – Gestor, docente universitário, membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

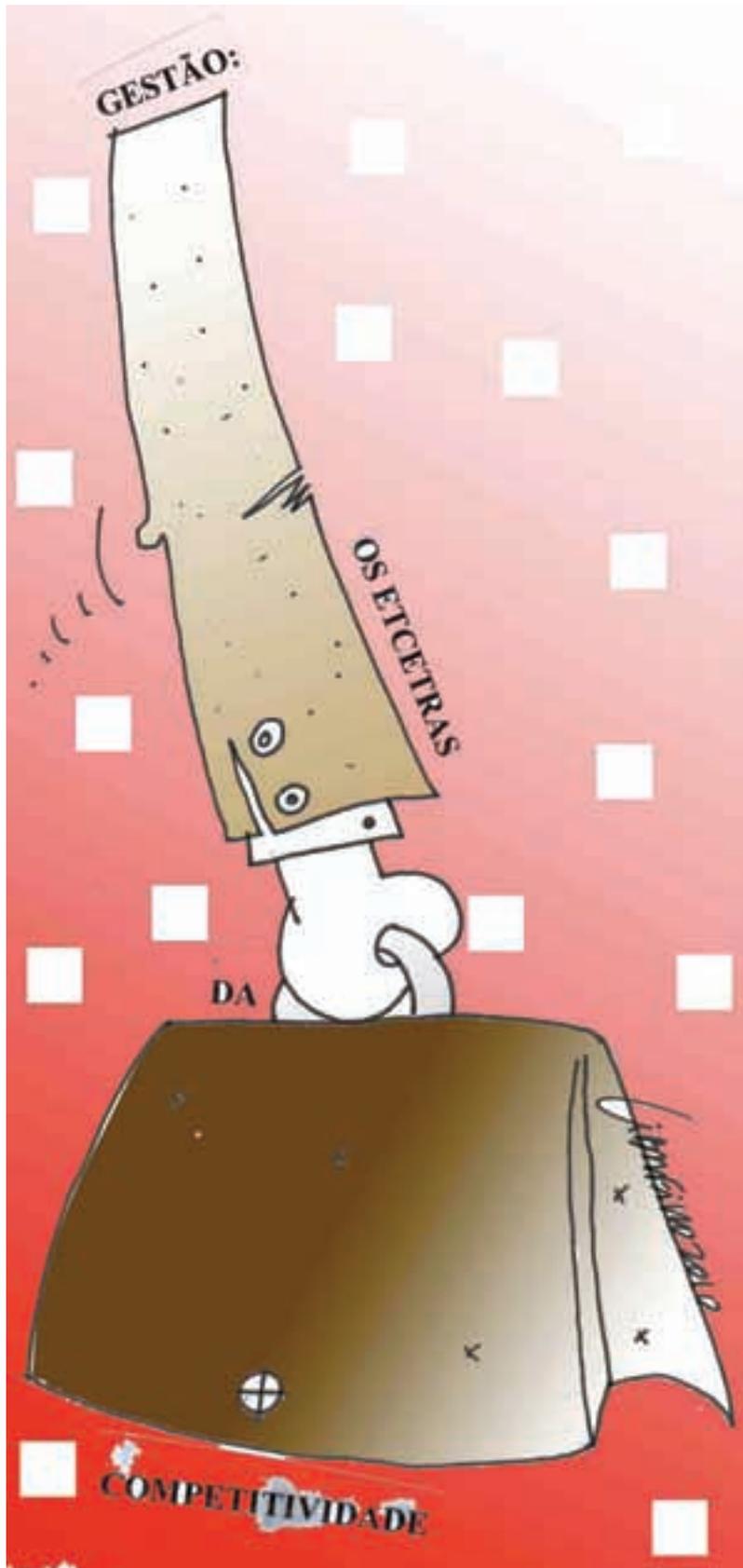
Ilustrações: Manuel Libreiro

➤ A vida de hoje tem um ritmo muito próprio, demasiado acelerado, para o qual nem todas as pessoas estão preparadas. O que agora parece correr bem, no momento seguinte transforma-se numa situação problemática a exigir soluções. Em conversas de amigos e com diferentes grupos, em diversas circunstâncias, damos por nós a falar sobre temas muito variados. Ora, à medida que ideias e argumentos se vão esgotando, vamos pomposamente acrescentando uns quantos etc., etc., etc. Mas como a vida não pára, também podemos verificar que mais tarde muitos destes etceteras já foram preenchidos com conteúdos que entretanto fomos adquirindo. O conhecimento é esta noção muito simples de ir substituindo alguns etceteras de hoje pelo conhecimento que o futuro nos permite ir adquirindo. O gosto pelo conhecimento é uma forma de chegar à inovação. Parece que andamos de crise em crise sempre à espera de um intervalo que nos permita algum descanso. É em tempos difíceis que a realidade tem que ser encarada com inovação e não com facilidades, optimismos ou pessimismos. A gestão tem os seus etc., etc., etc., e vamos enumerar alguns que, no actual momento, podem ajudar a encontrar a direcção correcta.

Muitas vezes as coisas não correm bem e de imediato começamos a construir o muro das lamentações. Tudo está mal e os culpados são sempre os outros ou o sistema. A realidade é que tanto na vida privada, como na vida profissional, como na vida empresarial, não sabemos bem o que queremos, isto é, falta **LIDERANÇA, ESTRATÉGIA E OBJECTIVOS** concretos.

Ideias mais ou menos genéricas ou vagas intenções ou desejos não resultam. Todos vamos dizendo banalidades do género vou «passar a fumar menos», «vou fazer mais exercício físico», «vou passar a dedicar mais tempo à família», que muito naturalmente se esfumam no momento seguinte. Na vida é preciso definir metas concretas, direcções a seguir, fazer escolhas e acompanhar o que vai acontecendo, isto é, liderar os acontecimentos.





Quando estas situações entram na esfera empresarial as exigências ganham maior relevo, pois criar valor para a sociedade é vital para o país. Para uma actuação eficaz qualquer organização precisa de saber qual o **caminho a seguir** e de ter sempre **alguém que aponte e corrija a direcção a seguir**. Isto do «vamos andando» tem que ser banido. Ora, tudo isto precisa de uma conhecida receita com os seguintes ingredientes:

- Definir objectivos.
- Definir prioridades.
- Obter recursos.
- Estabelecer prazos/tempo.
- Adesão e comprometimento dos colaboradores.
- Acompanhamento da *performance*.
- Controlo regular e frequente de resultados.

Este **processo/ciclo de gestão** visa tomar decisões que garantam em cada momento «saber o que estamos a fazer» e «como estamos a fazer», isto é, que resultados concretos está a empresa a construir para os seus clientes/mercados. E aqui surge uma outra ideia fundamental chamada **COMPETITIVIDADE** que, traduzida de forma simples, significa o **conjunto de vantagens** (preço, qualidade, atenção ao cliente, distribuição, tecnologia, serviço pós-venda...) que permite a uma qualquer empresa diferenciar-se da concorrência e desta forma continuar a captar novos mercados. Portanto, falar de competitividade significa saber com precisão quais as **vantagens competitivas que uma empresa oferece**. Ora, as vantagens competitivas são de curta duração, o que implica que cada empresa tem que estar atenta aos **novos cenários de actuação** desenhados pela mudança traduzida em:

I – FACTOS SIGNIFICATIVOS/ NÍVEL SOCIEDADE

- meio envolvente;
- tendências;
- rupturas;
- mudanças;
- inovações;
- ...

II – FACTOS SIGNIFICATIVOS/ NÍVEL MERCADOS

- concorrência;
- clientes;
- fornecedores;
- ...

III – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

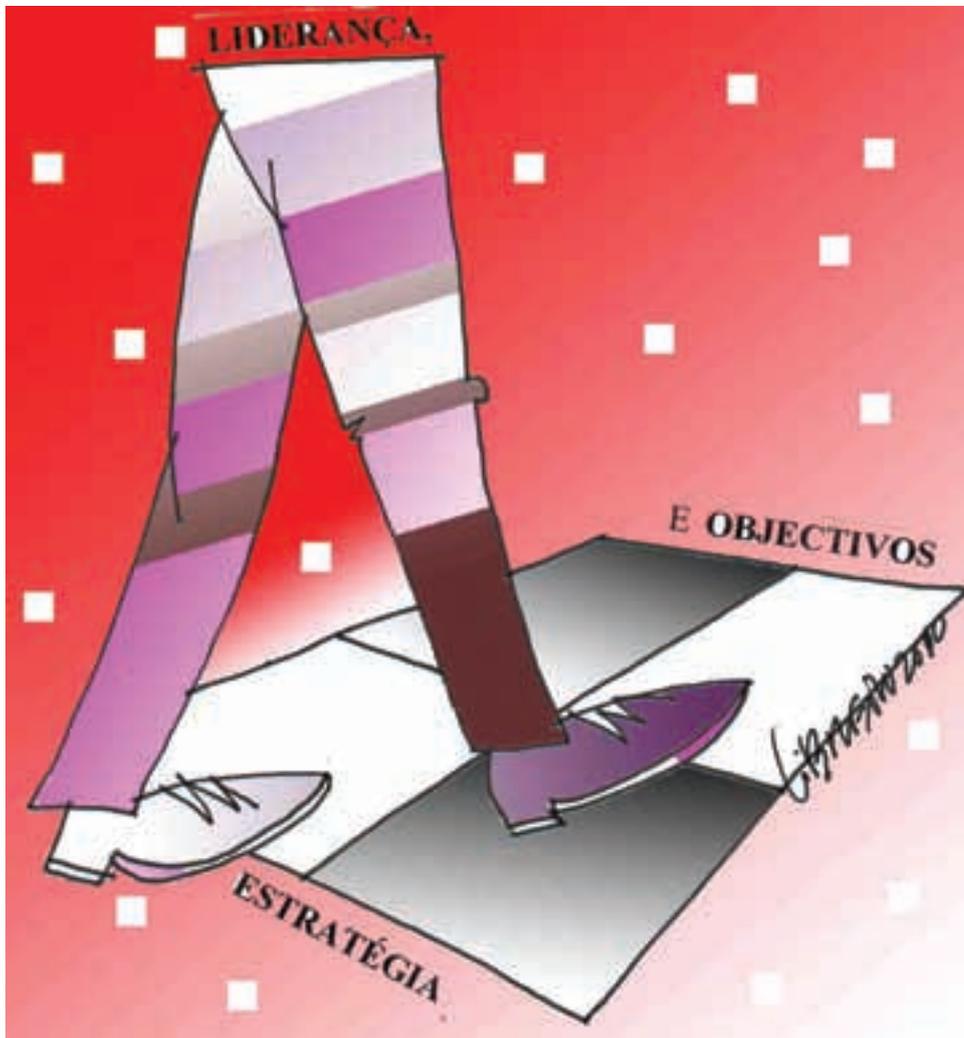
Apoiado em três vectores de actuação:

1. Como nos posicionamos e que valor estamos a acrescentar?
2. O que fazemos melhor do que as outras organizações nossas concorrentes (mais fiáveis, mais competitivos, melhor serviço...)?
3. Como avaliamos o desempenho real da nossa organização? Que indicadores de gestão nos permitem acompanhar a *performance* da empresa (vendas, clientes, resultados, processos, inovação, qualidade...)?

No momento que actualmente vivemos é importante criar nas empresas uma **Cultura de Serviço e Competitividade**, pois só desta forma as organizações podem jogar, de igual para igual, o **jogo da globalização**, essa grande «(para)nóia» que veio para ficar. Neste contexto, o posicionamento de uma organização

num determinado mercado está intimamente ligado ao **conjunto de vantagens concorrenciais** que conseguir desenvolver. São estas vantagens que determinam a competitividade traduzida, muito concretamente, na forma como vai conseguindo combinar os seus recursos ao nível da:

- Inovação/criação de novos e melhores produtos.
- Inovação/formas mais eficientes de organização.
- Visão dos clientes, o que significa na prática:
 - pensar como os clientes;
 - ouvir todos os intervenientes da cadeia de valor até aos clientes;
 - acompanhar clientes/serviços pós-venda ou pós-prestação de serviços;
 - colaboradores na empresa tratam-se entre si como clientes, preocupando-se com a forma como prestam serviços uns aos outros (abordagem de *marketing-in*);



- proximidade dos clientes, pois é junto deles que a mudança acontece. São os clientes que determinam e ajudam a desenhar os futuros produtos e serviços.

Mas, afinal, do ponto de vista dos clientes como é sentida a competitividade? O que leva os clientes a decidirem perante uma oferta tão diferenciada?

Há três ideias que convém ter sempre presente:

1. **Uma diferença perfeitamente identificada pelo cliente.**
2. **Uma valorização atribuída a essa diferença.**
3. **A prestação de um serviço em qualidade, custo e em tempo oportuno.**

Saber compreender os clientes estudando os seus hábitos, o seu grau de satisfação pelos serviços ou produtos adquiridos, perceber as suas tendências e gostos futuros é o primeiro vector de acção para a sobrevivência de qualquer organização. Este vector tem como base a recolha da informação que mais tarde será transformada em conhecimento e inovação. Um segundo vector de acção implica estar atento e acompanhar as iniciativas da concorrência percebendo as ameaças e as oportunidades e ao mesmo tempo as rupturas e as pressões deste mundo globalizado. **Estes dois vectores vão ajudar a perceber os factos significativos que vão acontecendo nos mercados e na sociedade e que vão determinar a «estratégia da organização» e, conseqüentemente, o caminho crítico que a organização vai ter que prosseguir.**

Despertar para os clientes implica saber qual o seu valor e o seu comportamento perante os serviços ou produtos da organização, o que significa ter sentido estratégico e tomar as decisões de *marketing* e inovação que melhor potenciem os negócios da organização. **Ora, esta competitividade exige inovação, que é hoje o novo paradigma para a criação de riqueza. Uma vez que as chamadas vantagens competitivas são de curta duração, só a capacidade criativa poderá responder em termos de inovação aos desafios que a economia global faz presente e que em caso algum podem deixar de estar sob constante observação.**

O cliente tem muitas opções de escolha que devem ser ponderadas pelas organizações. Satisfazer os clientes é um objectivo estratégico de gestão. Por isso, a **base/plataforma de clientes** deve ser considerada um activo principal, sabendo que o valor de mercado da organização depende dessa mesma base. Acompanhar e conhecer os clientes a nível das suas necessidades e das suas expectativas e oferecer-lhes mais **valor** são tarefas que qualquer política de *marketing* tem como prioridades. A informação e o envolvimento de clientes são um vector de actuação estratégico pois permitem dar sustentabilidade aos negócios. Na-

turalmente que convém ter sempre presente que em economias abertas a concorrência existe e não perde oportunidades para facturar à custa da distração ou da falta de jeito das organizações desatentas.

Conclusões finais a reter:

O posicionamento de uma organização está intimamente ligado ao conjunto de **vantagens concorrenciais**. A janela de oportunidade da organização obriga a ter um olho nos clientes e outro na concorrência, por isso convém saber ler a competitividade do lado dos mercados. Neste contexto, a competitividade faz saber que:

1. Empresa que não seja competitiva a nível do seu funcionamento nunca será competitiva a nível nacional e muito menos em ambientes internacionais.
2. A forma como se concorre nos mercados, nomeadamente ao nível das tecnologias, qualidade, preço, custo e sofisticação, isto é, o modo como se vai criando a diferença, vai definir a futura prosperidade/sobrevivência da empresa. As organizações são obrigadas a estar atentas ao sentido das mudanças e aos locais onde estas se vão processando, o que em termos muito concretos significa:

- Ter capacidade para ler **Factos Significativos** pois são estes que vão identificar oportunidades e ameaças e, conseqüentemente, construir as respostas adequadas.
- Desenvolver os **Mecanismos de Gestão** adequados (estratégias, planeamento, estruturas, redes de comunicação, sistemas de avaliação da *performance*...) e as **Atitudes de Gestão** (autocontrolo, confiança, criatividade/inovação, óptica soluções, óptica clientes, comunicação, espírito de equipa...) capazes de formar as pessoas para as competências necessárias visando ganhar as oportunidades e combater as ameaças.
- Ter capacidade para construir consensos sobre os sentidos da mudança e a necessidade de saber dar respostas adequadas que garantam a sobrevivência das empresas.

E para terminar aqui ficam três perguntas para gestores e colaboradores de todas as empresas:

1. Como me posiciono perante estes desafios?
2. Que respostas estou disposto a dar?
3. Que contrapartidas exijo?

Porém, nunca se deve esquecer que no mercado global há sempre alternativas. O todo empresarial passa afinal pelo contributo inovador que cada colaborador, aos diferentes níveis hierárquicos e técnicos, estiver disposto a apresentar ou a... negociar. Toda esta realidade empresarial só será possível com lideranças fortes e credíveis capazes de garantir o sucesso e a sobrevivência empresarial no tempo e no espaço global.

«Há tempos de usar de coruja e tempos de voar como o falcão»⁽¹⁾

(Breve Crónica sobre os Desafios da Gestão na História de Portugal)

Por: João Godinho Soares – Engenheiro

«Há nos confins da Ibéria um povo que nem se governa nem se deixa governar.»

Esta frase é normalmente atribuída a Gaius Julius Caesar (100 a.C.-44 a.C.), comumente conhecido por Júlio César, o grande general romano que se notabilizou no seu tempo, entre outros feitos, pela conquista da Gália⁽²⁾



Desafios da gestão = Desafios da governação

Aquela curiosa observação sobre o povo que os Romanos baptizaram *Lusitani* e que consideramos nossos antepassados, dado que habitavam um território que na sua maior parte coincide com Portugal continental⁽³⁾, dá-nos o mote para esta despretensiosa e breve crónica na qual abordaremos os «desafios da gestão» numa perspectiva histórica tendo como figura central a nossa própria História. Se bem que desde há algumas décadas se utilize quase sempre o termo «gestão» para designar a forma de organizar, administrar e dirigir empresas ou serviços, privados ou públicos, quando colocados numa perspectiva histórica, em especial até há pouco mais de um século, é incontornável situar o conceito ao nível da governação dos territórios ou países, já que só a este nível encontramos referência histórica e informação significativas que configuram o moderno conceito de gestão: estratégia, planificação, autoridade, organização, controlo.

Por outro lado, a memória recorda sobretudo grandes nomes e grandes feitos. Às realizações e conquistas e, porque não dizê-lo, à genialidade da «arraia-miúda», têm estado menos atentos os cronistas e relatores da História da Humanidade. Quem sabe

o nome dos romanos que ensinaram aos primitivos Lusitanos a ciência da organização administrativa da sociedade, o direito romano ou os segredos do comércio, onde conhecer as moedas e o seu câmbio era condição necessária num mundo em que as distâncias começavam a encurtar-se?

Hoje em dia, os «desafios da gestão», entendida a «gestão» na sua acepção moderna⁽⁴⁾, são protagonizados por estudiosos e técnicos, generosamente designados «gurus», que desenvolvem e propalam teorias e práticas que mexem com as economias e as sociedades de todo o Mundo. Antes deste *boom* da gestão moderna a abordagem tem de ser necessariamente diferente, menos técnica, menos calculada, muito mais intuitiva e assente nos supetões da História, em que muitos actores passam incógnitos enquanto outros sobressaem por mérito ou por acaso.

Centrados na História de Portugal, falaremos de alguns dos acontecimentos determinados pela vontade política ou resultantes de contextos sociais que, por bem ou por mal, marcaram indelevelmente os quase nove séculos de existência deste pequeno-grande país e do seu povo.

NOTAS

^[1] D João II, rei de Portugal (1455-1495).

^[2] Sim, o mesmo Júlio César das histórias de *Astérix, o Gaulês...* Ao tornar-se *dictator* vitalício, provocou a ira dos seus opositores, ciosos defensores da República Romana, que o assassinaram em 44 a. C. Mal sabiam eles que tal gesto iria dar origem, poucos anos depois, ao surgimento do Império Romano com um único chefe, supremo e divino, o *imperator*. Na República Romana, «ditador» não tinha a conotação negativa que hoje em dia é atribuída ao termo. O ditador era a pessoa a quem eram conferidos poderes específicos e exclusivos durante um tempo determinado para fazer frente a uma emergência – a prática normal da República dividia o exercício do poder por dois cônsules. No fim do seu mandato o ditador devolvia os poderes em que tinha sido investido ao sistema consular normal, ao mesmo tempo que respondia pelas suas acções, o que acontecia normalmente. Os imperadores de Roma também não o foram no sentido moderno do termo. Oficialmente, o Senado nunca perdia os seus poderes. O próprio imperador Augusto (63 a. C.-14 d. C.), o primeiro e um dos mais notáveis, designava-se a si mesmo “*Primus inter pares*” referindo-se aos senadores.

^[3] Há quem não concorde, como Alexandre Herculano, com o estabelecimento de qualquer relação étnica entre os antigos lusitanos e os portugueses actuais.

^[4] Nascida pós-Revolução Industrial, mais exactamente a partir do início do século xx, com o desenvolvimento da indústria e do comércio a beneficiar de uma abordagem mais científica da organização do trabalho e dos tecidos económicos.

Primeiro Desafio da Gestão: a independência e o território

A romanização da península celta seria realizada ao longo de mais de dois séculos, até pouco depois do nascimento de Cristo ^[5], tempo necessário para vencer a resistência do povo que, então, «... nem se governava, nem se deixava governar» ^[6]. As invasões bárbaras iniciadas no século v d. C. viriam a fundir-se com os usos e costumes dos povos da península. Na realidade, a chegada dos Suevos e dos outros povos godos depois destes puseram cobro ao estado caótico e à exploração desenfreada que caracterizava a administração romana tardia, entregue a si própria pelo enfraquecimento do império ^[7].

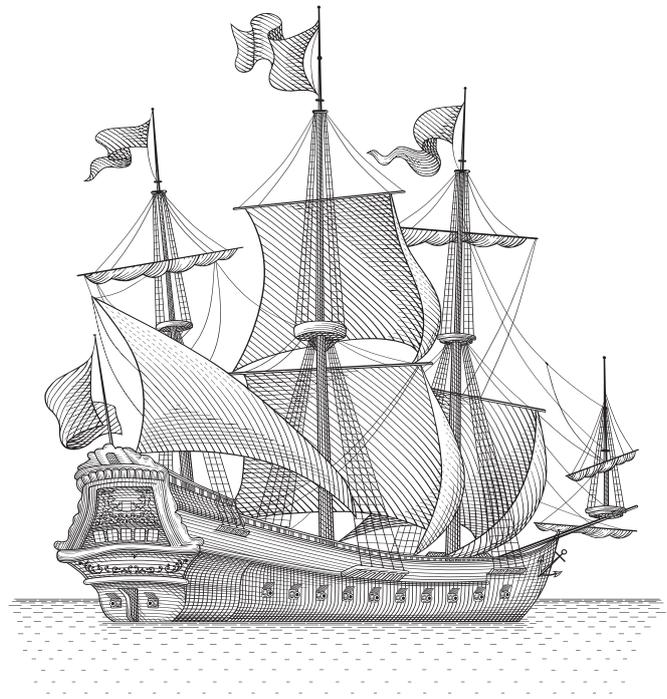
É importante referir, como elemento aglutinador e pacificador, a hegemonia da religião cristã, introduzida pelos Romanos na península e também adoptada pelos Visigodos. Quando se dá a invasão maometana, em 711 d. C., a estrutura social e económica era tipicamente feudal. As terras pertenciam aos nobres visigodos, sendo servos os descendentes celto-romanos, que constituíam a grande maioria do povo peninsular. Segundo rezam as crónicas, o povo ter-se-ia aliado aos invasores, que com ele repartiam as terras conquistadas à nobreza goda e à Igreja, facilitando assim a invasão. A presença dos muçulmanos ou «mouros» na península, continuada mesmo depois da Reconquista, trouxe ao território que seria o futuro Portugal muitos conhecimentos novos, em especial aquele que seria, cinco séculos depois, determinante no crescimento e afirmação do país: a arte de marear.



Com o regresso do cristianismo, os séculos IX e X vieram aumentar o comércio realizado por via marítima, unindo as grandes cidades do Norte da Europa (Flandres) à Itália, uma vez que os caminhos terrestres estavam comprometidos pelas invasões bárbaras e pela ocupação do Mediterrâneo Oriental pelos Sarracenos. Disso beneficiou a costa ocidental da Península Ibérica, facilitando o rápido desenvolvimento dos portos cristãos, factor a que muitos atribuem a viabilidade do nascimento do Portugal independente, consumado no século XII com o auxílio dos cruzados que por aqui passavam a caminho da Terra Santa.

Cumprir-se assim o primeiro grande desafio da governação: a independência. Virá depois o desafio da consolidação do território. A História de Portugal durante a primeira dinastia é marcada não só pelo avanço para sul na conquista de território aos maometanos⁽⁸⁾, mas também pelos esforços de povoamento do território e pela sua organização. A norte do Tejo a terra era distribuída ao povo, dividindo-se o terreno em casais que ficavam obrigados a pagar ao rei um foro (ou imposto). Este regime individualista mas associativo, predominante na região costeira, vivia a par de regimes mais ou menos comunitários do interior (Trás-os-Montes), onde a terra era explorada por aforamentos ou grupos de povoadores que partilhavam os meios de produção (os moinhos, as alfaias, o forno, a pastagem). A sul do Tejo, pelo contrário, as terras eram entregues aos nobres e ordens religiosas por doação real, criando-se assim grandes propriedades. Esta «opção» na gestão do território era determinada essencialmente pelo facto de as terras do além-Tejo serem menos povoadas, com fronteiras instáveis, necessitando por isso de um governo pronto a levantar armas sempre que necessário.

A consolidação da independência e a união dos diversos povos do território sob uma bandeira, criando e identificando assim a nação portuguesa, foi certamente o maior desafio enfrentado pelos reis da primeira dinastia na gestão do país emergente⁽⁹⁾. O seu sucesso ficou provado na crise de 1383-1385. A afirmação da identidade nacional seria o esteio da resistência aos Castelhanos e o terreno de lançamento da nova dinastia (de Avis) que levaria Portugal a ombrear entre as mais influentes nações da Europa e do Mundo nos séculos que se seguiram. Seria uma omissão imperdoável não fazer neste momento referência a outra grande resposta da governação ao desafio da independência: a aliança luso-inglesa, celebrada entre os dois reinos em 1373, a mais antiga aliança diplomática do Mundo, ainda em vigor, e graças à qual Portugal conseguiu manter, em momentos críticos da sua História, a independência do território⁽¹⁰⁾.



NOTAS

⁽⁵⁾ Iniciada no princípio do século II a. C., é consolidada sob o imperador Augusto (século I d. C.).

⁽⁶⁾ Paradoxalmente, séculos mais tarde os prováveis descendentes desse mesmo povo (vd. nota 3) seriam acusados por notáveis como Guerra Junqueiro e Eça de Queiroz de exasperante subserviência. Após a breve I República, a longa ditadura do Estado Novo viria apenas confirmar esta apreciação. Será que, com a democracia, invertemos esta tendência e estamos finalmente a aprender a ser donos do nosso destino? Envie a sua opinião para godinho.soares@iefp.pt.

⁽⁷⁾ «Trocaram a espada pelo arado e ajudaram a combater a fome já por eles próprios sentida», Orósio, eclesiástico de Braga, sobre a chegada dos Suevos (século V).

⁽⁸⁾ O Algarve é conquistado em 1249. A Dinastia Afonsina, iniciada em 1143, terminaria em 1383.

⁽⁹⁾ A forma determinada e inteligente como os reis se comprometiam a administrar com justiça e a inclusão de representantes do povo nas Cortes (Leiria, 1254) foram aspectos que ajudaram a consolidar a nação: «*Que bem e lealmente reja e administre o dito reino de Portugal, desde que nele esteja, e faça especialmente justiça, dando a cada um segundo o que merecer, e não recebendo preitos de pobres nem de ricos.*» D. Afonso III, sobre ele próprio, em 1245. Antes, em 1211, as Cortes de Coimbra convocadas por D. Afonso II (as primeiras realizadas em Portugal), decidiam: «*A nós pertence fazer mercê aos indefesos e protegê-los contra os poderosos.*»

⁽¹⁰⁾ Já no que respeita à independência económica é outra conversa...



Segundo Desafio da Gestão: a expansão marítima e a Inquisição

Desde o final do século XIV a meados do século XVII, os relatos que identificam homens notáveis pela sua acção ou exemplo no desenvolvimento económico e social do país são escassos e quase sempre centrados nos governantes e seus pares. Nem o maior historiógrafo de língua portuguesa, Fernão Lopes (1378-1459), cronista do reino, escapou a esta regra. Esta observação é, ainda assim, compreensível numa época em que eram poucos os que sabiam escrever ou tinham a cultura e a motivação necessárias para fazer o relato da vida do país e do seu povo. São poucas as referências que possibilitem identificar as opções, o modo de vida, o modo de relacionamento, a organização das empresas das classes sociais menores, apesar de serem estas o suporte do comércio, tão importante para a economia de então. Talvez a explicação desta escassez de informação passe pelo tradicional cepticismo dos Portugueses relativamente às suas próprias capacidades e realizações. Vem a propósito contar um pequeno episódio ilustrativo deste facto. Em pleno século XVI – tinha Portugal atingido o auge como nação europeia e mundial em consequência do impacto dos Descobrimientos – um certo embaixador espanhol terá perguntado a um notável português o motivo porque os Portugueses, quando interrogados sobre um compatriota, «sempre o aniquilavam», enquanto os Espanhóis, quando inquiridos sobre um compatriota, «sempre o enalteciam». Consta que a resposta do português terá sido: «Porque ambos mentem!»

«Dividir as terras descobertas e por descobrir», assim rezava o Tratado de Tordesilhas, assinado entre os reinos de Portugal e Espanha em 1494. Uma das mais significativas conquistas de D. João II, certamente um dos mais eminentes monarcas de todos os tempos^[11], em resposta a um desafio de dimensão universal: a gestão das Descobertas. O reinado de D. João II (1481-1495) foi certamente o de maior grandeza da governação de Portugal, em especial por demonstrar uma visão moderna de Estado onde os interesses nacionais se sobrepõem aos da nobreza e se identificam com os da Coroa, aperfeiçoando os sistemas administrativo e judicial e desenvolvendo o militar pelo primado do povo. «Pela lei e pela grei»^[12] era o lema do Príncipe Perfeito.

A decisão de avançar destemidamente pelo mar desconhecido, desbravando um mundo povoado de medos, superstições e perigos reais, foi certamente o maior desafio de um país com pouco mais de um milhão de habitantes. Valeu-lhe a vontade e a visão inspirada de uma geração de líderes, a que o povo soube corresponder apesar de nem sempre beneficiar das oportunidades que

NOTAS

[11] Apesar disso ou talvez por isso, historiadores como António Sérgio e A. H. de Oliveira Marques não deixam de qualificar a política de D. João II de «rude e falha de escrúpulos». Teria D. João inspirado Maquiavel?

[12] Grei = povo.

[13] Antero de Quental: «Nunca povo algum absorveu tantos tesouros, ficando ao mesmo tempo tão pobre!»

[14] Também o esclarecido Marquês de Pombal não se eximiu a utilizar a Inquisição para atingir os seus fins. Inserida na campanha contra os Jesuítas, que viria a expulsar de Portugal, o Marquês conseguiu que a Inquisição condenasse à fogueira o Padre Gabriel Malagrida por ter pregado a blasfémia (!) de que o Terramoto tinha sido um castigo de Deus. Foi a última vítima mortal do Santo Ofício em Portugal (1761).

[15] Na realidade, Napoleão escreveu, nas suas *Memoires de Ste. Hélène*, referindo-se à ida da família real para o Brasil: «... *c'est ça qui m'a perdu!*» [foi isso que me perdeu].

a expansão marítima proporcionou^[13]. A exploração do ouro, dos escravos, das especiarias e de todo o comércio com o ultramar era partilhada de várias formas, entre monopólios da Coroa, as concessões a privados que pagavam uma licença ao Estado ou a iniciativa de particulares que, de forma mais ou menos controlada, traficavam essas riquezas. Tudo aspectos de uma mesma gestão. Todas as viagens eram financiadas, mesmo as exploratórias como as de Bartolomeu Dias e de Vasco da Gama, quer directamente pela Coroa, quer por capitais particulares, tomando, entre estes, especial relevo os dos financeiros florentinos, italianos, franceses e mesmo espanhóis. Porém, a partir do início do século XVI vários comércios foram tornados monopólios da Coroa, fosse a compra e venda (especiarias, sedas) ou a exportação (ouro, prata), situação que durou até ao reinado de D. Sebastião (1570).

Pode afirmar-se que a economia portuguesa desde meados de século XV até à perda do Brasil (1822) se alicerçou no comércio além-mar, com África, Índia e Brasil à cabeça. Coincidindo com o desenvolvimento do comércio externo, o enriquecimento de certas minorias burguesas, designadamente dos cristãos-novos (judeus convertidos), foi considerado uma ameaça ao poder real. A fim de a combater, com D. Manuel inicia-se um longo processo que só terminaria no reinado de D. João III (1536), durante o qual foi insistentemente pedida ao Papa a instauração da Inquisição em Portugal. O Santo Ofício, criado com o «bom» propósito de defender a fé católica contra as ameaças dos heréticos, designadamente do judaísmo, era controlado pela Coroa, que dele se serviu durante muitos anos para impor a sua vontade e servir os seus interesses, à margem de quaisquer considerações religiosas ou a seu pretexto. A Inquisição, após perder influência durante o século XVIII, só viria a ser extinta em Portugal em 1821^[14].

Terceiro Desafio da Gestão: as reformas pombalinas

Em meados do século XVIII, Portugal viria a sofrer os efeitos de dois grandes abalos: o Terramoto de 1755 e a acção reformadora do Marquês de Pombal. Se o primeiro constituiu um duro revés pela enorme perda de vidas e destruição de bens, já o segundo, em parte impulsionado pelo primeiro, trouxe ao país um novo fôlego em todos os sectores da economia e sociedade. Conta a lenda que quando Sebastião José de Carvalho e Melo, após o sismo, se foi encontrar com o rei D. José, este lhe terá perguntado: «E agora?» O futuro Conde de Oeiras e Marquês de Pombal terá respondido, evidenciando o seu enorme sentido prático e determinação: «É

preciso sepultar os mortos e cuidar dos vivos!» Esta é a versão «politicamente correcta», pois há quem defenda que o ministro do rei terá acrescentado «... e levantar forcas!», referindo-se ao castigo da chusma de saqueadores e malfeitores que se aproveitavam do caos e desorientação causados pelo cataclismo.

Sebastião José enfrentou de forma exemplar muitos «desafios da gestão» do reino. A ele se ficaram a dever, entre outras realizações com grande impacto no desenvolvimento do país, a criação da Junta do Comércio e da Companhia Geral da Vinhas do Alto Douro (a primeira região vinícola demarcada do Mundo) e a reforma do ensino, onde releva a criação do Colégio Real dos Nobres e a modernização da Universidade de Coimbra.



Quarto Desafio da Gestão: a sobrevivência do país

A ida de toda a Corte portuguesa para o Brasil, em 1808, escapando ao exército invasor de Napoleão, cujo comandante, o general Junot, foi deixado «a ver navios» (pois a frota portuguesa escoltada por navios ingleses era ainda visível quando as tropas francesas entraram em Lisboa), terá sido um dos eventos mais marcantes da nossa História. A opção tomada foi, para uns, uma «fuga precipitada», para outros, «uma retirada estratégica, há muito tempo planeada». Quem tem razão? A verdade estará talvez contida na referência que Napoleão terá feito, já no exílio de Santa Helena, sobre o príncipe regente, futuro D. João VI de Portugal: «Foi o único que me enganou!»^[15]

A permanência da Corte no Brasil de 1808 a 1821 deixou marcas profundas naquele território, não só pelo efeito que teve na sua organização administrativa e nos costumes que transmitiu aos locais, como pelo encorajamento (involuntário) de uma nascente vontade de independência ^[16] [há documentos que revelam que D. João gostava muito do Brasil e que regressou «relutantemente» a Portugal]. Facto inédito até então: um país europeu era governado (na medida do possível) a partir de um continente americano. Na realidade, durante este período Portugal foi simultaneamente um protectorado inglês e uma «colónia» do Brasil.

A sucessão de D. João VI não foi pacífica. O país viria a ser perturbado pela instabilidade governativa, alternando entre liberais (partidários de D. Pedro) e absolutistas (partidários de D. Miguel), que iria culminar numa guerra civil. Ainda mal refeito da Guerra Peninsular (1808-1814) que derrotara os invasores franceses, Portugal seria palco do confronto (1831-1834) entre D. Pedro, herdeiro legítimo do trono mas que abdicara a favor de sua filha D. Maria, e D. Miguel. D. Pedro venceu mas deixou o país intranquilo, situação que se manteria até ao fim do reinado de D. Maria II, falecida em 1853 quando dava à luz o seu 11.º filho.

Portugal viria finalmente a conhecer um período de acalmia e de crescimento económico durante os reinados de D. Pedro V e D. Luís, até ao início da última década do século XIX. Era a Monarquia Constitucional a funcionar, beneficiando da alternância no Governo de progressistas e regeneradores. Os desafios da governação do país eram enfrentados pelos dirigentes dos partidos com assento nas Cortes, formadas pelas Câmaras dos Deputados e dos Pares. Os consensos e entendimentos eram longamente negociados entre as tendências políticas. Na prática, a Casa Real deixara de governar desde a Carta Constitucional de D. Pedro IV (excepto durante o breve período em que seu irmão D. Miguel assumiu o poder).

NOTAS

^[16] Sentindo a inevitabilidade da independência e perante a vontade de D. Pedro em permanecer no Brasil, D. João VI terá dito ao filho: «Antes seja para ti, que me hás-de respeitar, do que para algum desses aventureiros.» [1821].

^[17] A ditadura, tal como hoje é entendida, é a forma mais eficaz [na obtenção de resultados] de governo por não admitir oposição, e também por isso a mais injusta e desumana.

^[18] No discurso de tomada de posse como ministro das Finanças, proferido em 1928, Salazar afirmava: «Sei muito bem o que quero e para onde vou.» Era o líder, o D. Sebastião por quem o povo ansiava.

^[19] O Estado beneficiou sobretudo das exportações de volfrâmio aos dois blocos em conflito, matéria-prima utilizada designadamente em ligas de aço, indispensáveis no fabrico de armamento.

Quinto Desafio da Gestão: a República

O *Ultimatum* inglês de 1890, a recessão económica que se fez sentir na Europa na década de 90 e a crescente emigração para as possessões coloniais, aliadas ao regresso da instabilidade política, onde se fazia sentir cada vez mais a influência dos ideais republicanos, caracterizam o reinado do sucessor de D. Luís, D. Carlos, que terminaria tragicamente no regicídio de 1908.

Entretanto, a Revolução Industrial manifestava-se cada vez com maior vigor em vários aspectos da vida do país. A rede ferroviária, iniciada em 1856 com uns modestos 36 km, unia já as maiores cidades a norte do Tejo e algumas a sul. As máquinas a vapor tinham-se tornado indispensáveis na indústria transformadora, em especial no sector têxtil, responsável por grande parte das exportações, a par do vinho, enquanto se iam impondo timidamente na agricultura. As empresas crescem não só em número como em dimensão. A sua organização é ainda tradicional, numa hierarquia simples e muitas vezes familiar. A alfabetização das massas, obra da I República, trouxe maior consciencialização social e económica aos meios operários, que se organizaram em sindicatos, cooperativas e outras associações de trabalhadores. Mas a turbulência das constantes revoluções e arruaças trouxe o cansaço e o desejo de estabilidade.

Sexto Desafio da Gestão: a ditadura

A ditadura ^[17] que pôs fim à República instaurada em 1910, a que se seguiria o longo consulado de Oliveira Salazar, dominaria o país durante 48 longos anos. O desafio que enfrentou no início e que justificou a insurreição militar de 28 de Maio de 1926 – a estabilidade e saneamento das contas do país – seria superado logo nos primeiros anos à custa de rigor orçamental e de um discurso determinado ^[18]. A influência de Salazar cresceu com o apoio do grande capital e da Igreja, o que lhe permitiu consolidar um autoritarismo fascizante que viria a caracterizar toda a sua governação e cuja especial expressão residiu na repressão sistemática dos direitos individuais.

Entretanto, a moderna gestão empresarial chegaria a Portugal já durante o Estado Novo, a partir dos anos 40 do século XX, graças sobretudo ao grande incremento das receitas das exportações durante a Segunda Guerra Mundial ^[19], embora de forma tímida uma vez que o regime tolerava mal as «modernices estrangeiras» e preferia fechar as fronteiras do país aos ensinamentos e novidades que no plano económico, social e cultural eram factores de desenvolvimento em muitos países.

A libertação operada em 25 de Abril de 1974, além de provocar o fim do colonialismo português faria entrar no país, em catadupas, aqueles ensinamentos e novidades que rápida e confusamente foram absorvidos pelos Portugueses, entontecidos pela súbita aber-



tura que lhes veio permitir falar livremente de tudo, escutar tudo e iniciar a aprendizagem da democracia, que ainda hoje prossegue.

Sétimo Desafio da Gestão: a democracia

A adesão de Portugal à CEE, actual União Europeia (UE), assim como à moeda única (euro), foi a resposta encontrada pelos governos pós-25 de Abril para responder ao desafio de garantir a estabilidade do regime democrático e desenvolvimento através do amparo financeiro a uma economia frágil e dependente como a portuguesa. O preço a pagar por «apanhar o comboio da Europa» foi o alinhamento do país com as políticas económicas comuns, determinadas quase sempre pelos interesses dos que mais peso económico e político têm na UE.

Como sociedade democrática, na qual a responsabilidade do que acontece é de todos, sejam eles presidentes, governos, empresários, trabalhadores, laicos ou religiosos, Portugal vive desde

então e neste momento um muito sério «desafio de gestão»: encontrar o caminho que, sem pôr em causa a liberdade, permita garantir o bem-estar em todos os sectores da sociedade, conciliar interesses e sobreviver à recessão económica e à crise de valores, num mundo cada vez mais pequeno e ameaçado pela ganância, a inconsciência e, sobretudo, pela indiferença.

SÉRGIO, António – *Breve Interpretação da História de Portugal*, ed. Livraria Sá da Costa Editora

MARQUES, A. H. de Oliveira – *História de Portugal*, ed. Palas Editores

SERRÃO, Joel (dir.) – *Dicionário de História de Portugal*, ed. Livraria Figueirinhas

FERNANDES, Ferreira & Ferreira, João – *Frases que Fizeram a História de Portugal*, ed. A Esfera dos Livros

Cultura de competência e performance nas organizações

Por: Paulo Pereira de Almeida – Professor do ISCTE-IUL – Investigador

Ilustrações: Paulo Buchinho



uma problemática abundantemente estudada pela teoria da segmentação (Almeida, 2005), cuja tese central é de que as empresas segmentam a sua mão-de-obra criando mercados internos de trabalho (protegidos) e mercados externos (expostos à lei da oferta e da procura). Os trabalhadores do núcleo duro (detentores de competências específicas) são funcionalmente flexíveis devido à sua formação e rotação por actividades diferentes e mantêm com a empresa uma relação contratual estável. Em oposição, os trabalhadores periféricos respondem a necessidades de flexibilidade numérica (as suas competências são facilmente obtidas no mercado de trabalho) e a sua contribuição para os resultados da empresa não é considerada fulcral.

Mas, para além desta segmentação nas populações das organizações em geral, para avaliar a eficácia da administração e a performance é necessário ter em conta o ambiente político e as próprias políticas (Heinrich e Lynn, 2000). O esforço de separar as políticas da administração tem sido um problema de muitos teóricos. Não nos devemos esquecer que o ambiente político tem um papel determinante na administração das organizações

1. Performance e Política nas Organizações

É sobretudo durante a década de 1990 que a noção de flexibilidade se torna quase universal, transformando-se num objectivo estratégico para a Gestão de Recursos Humanos (GRH) das empresas.

Este é um fenómeno para o qual existem dois tipos de explicações: em primeiro lugar, as empresas colocam a ênfase na redução de custos unitários de produção, quer através do afastamento de trabalhadores sem contribuição directa para essa produção, quer através da redução dos custos da mão-de-obra directamente produtiva; em segundo, a flexibilidade corresponde à capacidade das empresas ajustarem a dimensão e o mix dos *inputs* do trabalho às mudanças na procura de produtos, de modo a que os custos do trabalho «excedentário» não sejam suportados pelos custos de organização (Bilhim, 2002).

Ora, a flexibilidade arrasta consigo a segmentação da mão-de-obra na gestão de pessoal: as empresas utilizam agora o emprego como variável de ajustamento, o que tende a provocar uma divisão entre um «núcleo duro» (*core workers*) e um «núcleo periférico» (*peripheral workers*) de trabalhadores. Aliás, esta foi





e, como tal, na sua *performance*: é o ambiente político que vai determinar qual o objectivo a atingir. A capacidade da organização de organizar os recursos para atingir os seus objectivos está directamente relacionada com o apoio da política externa. A questão aqui não se prende com o facto de o ambiente político ser prejudicial ou favorável à *performance* da administração mas é uma parte interveniente necessária à sua eficiência.

Há quatro subsistemas essenciais que definem a capacidade de administração; são eles: a gestão financeira, a gestão dos recursos humanos, a gestão das tecnologias da informação e a gestão do capital. Partimos do princípio que estes subsistemas estão presentes e são essenciais para a qualidade da administração. A capacidade de administração passa pela configuração, tarefas, procedimentos e processo de trabalho destes subsistemas de administração. A capacidade de administração e a boa *performance* também dependem da forma como estes subsistemas se inter-relacionam: estes sistemas devem estar interligados, ter um objectivo comum, valores comuns e partilhar as tarefas para atingir esse objectivo.

2. Cultura de Competência, Identidade e Organização do Trabalho

Numa determinada organização a integração refere-se ao grau em que os subsistemas de gestão estão em uníssono como parte de um todo, com valores partilhados, objectivos comuns e partilha de tarefas (Sanchez e Heene, 2004). E esta integração é atingida a partir de três actividades (Heinrich e Lynn, 2000):

2.1. Liderança – a liderança passa pela capacidade que os funcionários executivos e chefias têm de transmitir aos seus su-

bordinados os valores colectivos, de tomar decisões; trata-se de coordenar esforços para atingir os objectivos propostos.

2.2. Utilização da informação – apesar de existirem departamentos responsáveis pela transmissão da informação aos restantes membros das organizações, é a forma como as chefias lidam com a informação que determina como os subsistemas podem actuar em conjunto.

2.3. Distribuição de recursos – as decisões dos administradores sobre como serão distribuídos os recursos e a facilidade com que estas distribuições podem ser levadas a cabo pode influenciar as relações de diferentes subsistemas; um exemplo é a distribuição do capital entre os diferentes subsistemas, bem como o recrutamento e selecção dos funcionários para determinados cargos.

Outro factor condicionante da influência que os subsistemas têm na capacidade administrativa é a formalização de uma política orientada para objectivos.

Algumas organizações chegam a desenvolver um subsistema cuja função é avaliar os restantes subsistemas – esta medida, por si só, vai influenciar de forma determinante a *performance* dos restantes subsistemas. A gestão com vista a atingir objectivos é em si uma ferramenta através da qual os líderes podem apoiar as suas decisões e obter ferramentas para atingir esses mesmos objectivos.

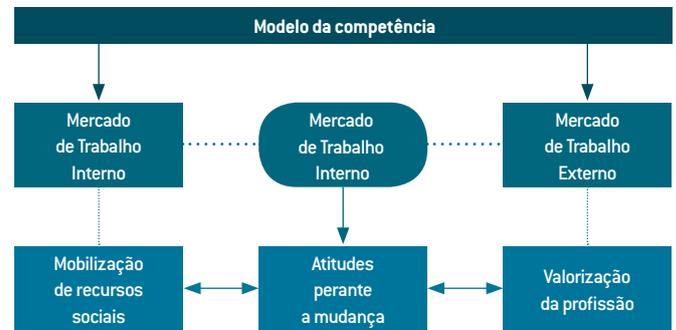
Neste quadro, a organização em torno do modelo da competência e a afirmação de uma identidade no trabalho são absolutamente



essenciais para uma mobilização de recursos sociais no mercado intra-empresarial, quer ao nível macro, *i.e.*, supra-empresarial e do mercado de trabalho externo, onde se conjugam e/ou confrontam mecanismos de valorização identitária e profissional, quer ao nível micro, do dia-a-dia das organizações (Figura 1). Trata-se de conseguir um equilíbrio virtuoso entre desafios para a *performance* organizacional e mecanismos de valorização dessa *performance* e do trabalho humano nos diferentes subsistemas de avaliação dos desempenhos.

Figura 1

Modelo da competência e construção de espaço identitário nas organizações



É ainda importante observar, nas diferentes organizações, a interacção da gestão estratégica com a inovação (Sanchez e Heene, 2004). Uma boa cultura deve ser flexível e de fácil adaptação a novas situações. E há várias formas de inovação a que o sector público e o sector privado podem recorrer: novos serviços, novos grupos-alvo de clientes, novos processos de produção de serviços, novas parcerias, novos processos de tomada de decisão, novas estruturas de governação, novas culturas organizacionais. Tendo em conta todas as áreas em que se pode inovar, ser estratégico, neste contexto, implica também ser selectivo e centrado nas formas e nas escolhas de organização do trabalho. E este é também, e seguramente, um desafio a ter conta em conjunturas de crise mas também de oportunidades.

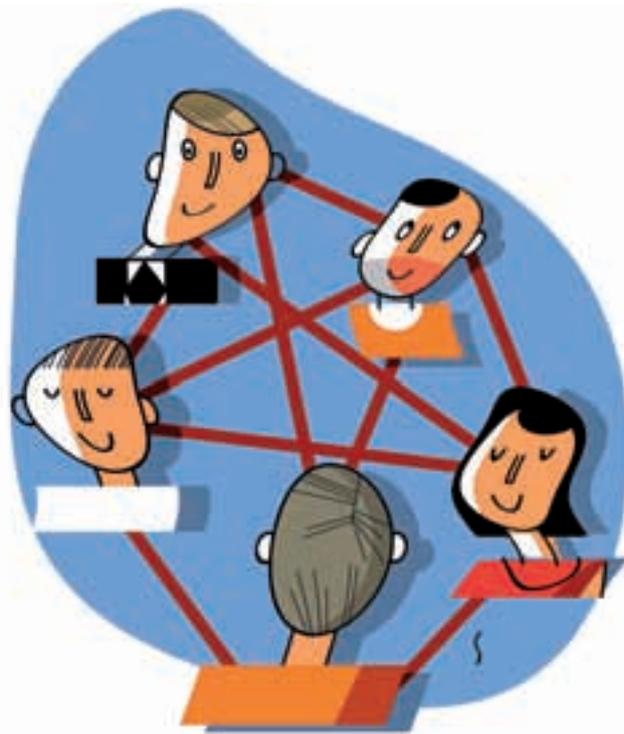


REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, P. P., *Trabalho, Serviço e Serviços: Contributos para a Sociologia do Trabalho*, Porto, Afrontamento, 2005.
- BILHIM, J. F. A., *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2002.
- HEINRICH, C. J. e LYNN, Jr., L. E., *Governance and Performance: New Perspectives*, Washington DC, Georgetown University Press, 2000.
- SANCHEZ, R. e HEENE, A., *The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence*, Nova Iorque, 2004.

Gerir-se a si próprio

Por: Teresa Escoval – Responsável e Consultora de R.H. da I.D.O. – Inovação e Desenvolvimento Organizacional, Lda; teresaescoval@ido.pt, www.ido.pt
 Ilustrações: Sérgio Rebelo



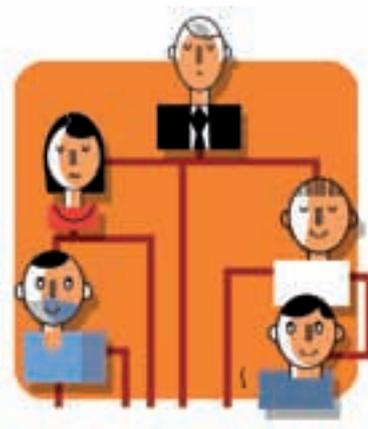
O trabalhador organizacional que consegue gerir-se a si próprio é diferente daquele funcionário que se limitava a ocupar um cargo, cujo vínculo assentava na segurança em troca da sua lealdade (na verdade, obediência) e fidelidade à cultura da organização.

Este novo trabalhador sabe que já não basta seguir regras e normas e obedecer aos superiores para manter o seu emprego até à idade da reforma. Hoje as relações extrapolam a hierarquia, são exponenciais, fruto da multiplicidade dos contactos, e a aprendizagem vai muito além dos manuais ou das trocas de conhecimentos com os mais velhos uma vez que o conhecimento é compartilhado em redes. Hoje a imprevisibilidade laboral é elevada, logo existem muitas mudanças de emprego ao longo da carreira, exigindo ao trabalhador do conhecimento atracção pelas situações inéditas. Ele está consciente de que, à medida que a experiência e o conhecimento aumenta, estará a ampliar o seu portefólio de competências.

Assim, o trabalhador do conhecimento passa a gerir-se em função da sua ambição, postura, capacidade de aprendizagem e desenvolvimento, empatia, flexibilidade, disponibilidade, criatividade,

habilitações, intuição, *know-how*, domínio de línguas variadas, mobilidade, *marketing*, *networking*, persistência, optimismo, comunicação, versatilidade, zelo, do seu QI e QE. Este trabalhador tem a capacidade de descobrir o seu factor diferenciador e revelá-lo ao empregador, pois consegue incorporar na sua actividade diária o saber, o saber-fazer e o saber-ser. Por isso, o mesmo mostra-se ao mercado através da Internet, exigindo que a organização saiba atraí-lo e retê-lo.

Portanto, o «trabalhador do conhecimento» é sobretudo alguém que incorporou ao seu modelo mental e às suas actividades uma postura mais proactiva. É também aquele que, tendo em vista a complexidade do mundo em que vive, sabe que ninguém mais detém, sozinho, o conhecimento necessário para





que as coisas aconteçam. Portanto, a sua auto-imagem é a de alguém que faz a diferença. Quer ser ouvido, respeitado, considerado no processo. O reconhecimento, seja da empresa, seja dos seus pares, passa a ter um valor muito grande. Quer valer pelo que agrega independente de sua posição. Mais ainda: só respeita efectivamente quem admira intelectualmente, motivo pelo qual os chefes precisam de se transformar em líderes. Nesta conformidade, é exigido à empresa que, através do *endomarketing* – processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado –, se torne mais competitiva a partir da integração dos seus colaboradores à estrutura organizacional.

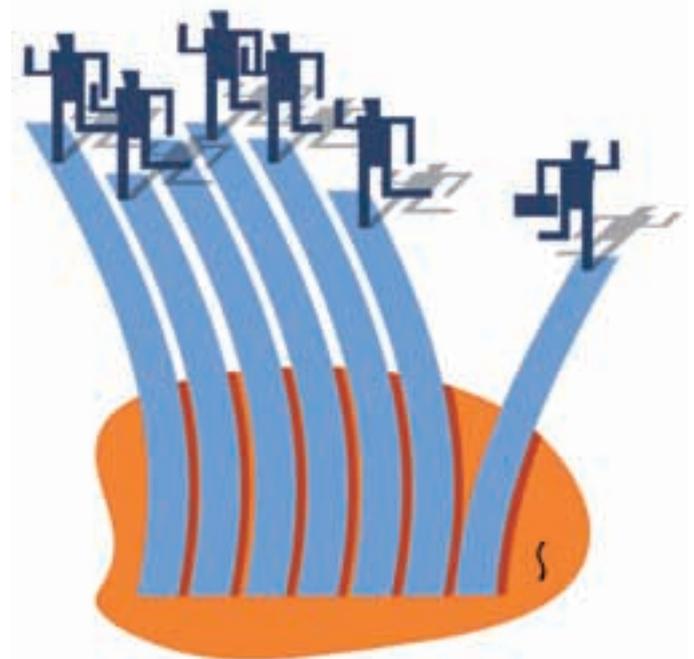
Os líderes passam a ser verdadeiros gestores do clima interno da organização, agindo com proactividade em vez de reagirem, actuando nas causas e nas consequências por forma a conseguirem reter e premiar os seus talentos. Passam a ser «os gestores de qualidade de vida» na medida em que conseguem alinhar os valores económicos, éticos e emocionais visualizando que o sucesso da empresa e a felicidade do indivíduo devem estar associados. Por outras palavras, faz com que estes estejam sistematicamente a rever as políticas de gestão de pessoas em vigor na empresa.

O trabalhador do conhecimento exige à sua organização que se evitem processos que imponham quaisquer impedimentos à criatividade, dignidade, alegria, enfim, quaisquer restrições à sua realização. Para tal, tem de existir uma boa comunicação interna, pois é importante especificar-se o que realmente se es-

pera dele. Não foi por acaso que as soluções matriciais surgiram: unidades de negócio substituem os departamentos. Nelas, estão reunidas verdadeiras forças-tarefas multidisciplinares com grande autonomia. Para o trabalhador do conhecimento, é sinónimo de possibilidade de influenciar – é a possibilidade de ser ouvido e reconhecido nesse microcosmo. O comprometimento acontece de forma mais natural e substitui, com ampla vantagem, os controlos excessivos, obsessivos.

As empresas mais avançadas, que baseiam sua estrutura na matricialidade, causam não apenas inveja na concorrência, mas também despertam o interesse destes profissionais. Assim, ganham mais uma vantagem sobre as demais, uma vez que estão também à frente na tarefa de buscar e reter talentos.

Agora, o talento de uma pessoa não se mede só pelo que ela sabe fazer, mas pelo que pode vir a realizar na empresa desde que lhe sejam dadas condições para isso. Os conhecimentos técnicos devem ser complementados com competências como paixão, habilidade para o negócio, dedicação ao trabalho, inovação e adaptação a mudanças, entre muitas outras. O trabalhador do conhecimento é um talento que necessita de contextos de liberdade e crescimento onde exista cooperação e partilha, pois acredita na utilidade do conhecimento para tornar a «sua obra» mais perfeita. Nesta medida, sou da opinião que este trabalhador tem sempre presente a citação de Bell: «Nunca andes pelo caminho traçado pois ele conduz somente onde outros já foram.»



E para que o seu «trilho» seja diferente dos demais, deixo aqui algumas dicas de como pode gerir-se a si próprio:



1. Precisa de construir a identidade da sua marca pessoal através de imperativos estratégicos e táticos que possam vir a gerar significado. Assim sendo, tem de pensar e agir diferente, estudando cada passo e a continuidade destes até obter resultados e aprender com os mesmos. Tem de se concentrar nos vários «eus» possíveis que deseja por à prova e potencializar. Se bem que a reflexão sobre o que é seja muito importante, na realidade é menos importante do que provar o que realmente quer ser. A planificação da marca pessoal é um processo intelectual. É, por natureza, um trabalho mental. Requer o uso do pensamento reflexivo, para o qual a criatividade e a visão são imprescindíveis.



2. Tem de aprender a gerir a sua marca pessoal, que no fundo é o resumo de tudo o que realizou, o que está a fazer e o que fará no futuro, adoptando um papel activo na percepção que o mundo tem de si e que lhe permitirá alcançar as suas aspirações e metas individuais. Essa gestão tem de ser dinâmica, disciplinada e consistente ao longo do tempo. Quando a marca pessoal é bem gerida funciona como uma imagem visível dos activos individuais: experiência, interesses e capacidades que permitem demonstrar o verdadeiro talento que a caracteriza.



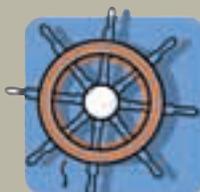
3. Nunca deve permitir que a sua nova identidade se torne antiquada, na medida que ser diferente requer colocar de lado todo o convencionalismo. Tem de manter-se firme e as suas acções têm de traduzir a sua marca, quer na forma como comunica, se veste ou indicia o seu temperamento/comportamento.



4. Tem de se lembrar, constantemente, que nada é permanente, excepto a mudança.



5. A reputação da sua marca pessoal tem de ser imaculada. Ela não lhe vai exigir dons, atitudes ou capacidades especiais. Exige, pelo contrário, fazer certas coisas verdadeiramente simples de forma distinta. Trata-se de uma quantidade mínima de práticas que requerem o comprometimento com as atitudes e os comportamentos que produzem a imagem da reputação desejada. Ela é construída por meio da visibilidade, peculiaridade, autenticidade, transparência e coerência.



6. Tem de acreditar que exerce um certo controlo sobre o seu destino, contrariando o velho ditado popular de que «a sorte é um elemento decisivo na vida de um indivíduo».

Na realidade, se souber gerir-se a si próprio é porque detém uma grande força de vontade e muita coragem e estas características não se perdem com o passar do tempo. Será um vencedor e, como tal, para si só existem desafios!

Desigualdade de género na liderança empresarial

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Investigador e Conferencista Sénior (UE/Team Europe – UNL); Consultor de Empresas

Ilustração: Plinfo – Informação, Lda

SABIA QUE...



-presidente da Comissão Europeia e comissária responsável pelas áreas da Justiça, Direitos Fundamentais e Cidadania, Viviane Reding. «Vários estudos têm revelado que as empresas onde as mulheres estão bem representadas são as que têm melhor desempenho a nível financeiro. Apelo às empresas e aos governos a empenharem-se para que o equilíbrio entre homens e mulheres em cargos de chefia se torne uma realidade», salientou Viviane Reding.

O relatório da Comissão Europeia, intitulado «Mais mulheres em cargos superiores – a chave para a estabilidade e o crescimento económico», revela que o sexo feminino continua a estar fortemente sub-representado na tomada de decisão no domínio económico. No universo empresarial, os homens representam quase 89% dos membros de conselhos de administração das maiores empresas cotadas da

Europa. A disparidade é ainda maior ao nível dos

cargos mais elevados, onde apenas 3% dessas empresas têm à frente uma mulher.

A Noruega destaca-se como o único país com uma situação próxima do equilíbrio entre os dois sexos (42% de mulheres e 58% de homens nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas) em resultado da aplicação de um sistema de quotas.

Com a apresentação da «Carta das Mulheres», no passado dia 5 de Março, a Comissão Europeia reafirmou o seu compromisso em prol do reforço da igualdade entre homens e mulheres em todas as políticas da União Europeia. A Carta será levada à prática por uma nova estratégia para a igualdade entre homens e mulheres a adoptar pela Comissão ainda este ano. Uma das prioridades principais dessa estratégia será a promoção da igualdade no processo de tomada de decisão.

Apenas um em cada dez membros dos conselhos de administração das maiores empresas europeias cotadas em Bolsa é do sexo feminino, revela um relatório da Comissão Europeia, que sublinha que a economia só teria a ganhar com a plena representação das mulheres em cargos de topo. O documento é o prelúdio de uma nova estratégia para igualdade entre homens e mulheres que a Comissão Europeia irá adoptar este ano.

«Se queremos verdadeiramente que a Europa saia da crise e se torne uma economia dinâmica e competitiva pela via do crescimento inteligente e inclusivo, temos de aproveitar melhor os talentos e as competências das mulheres. A igualdade entre homens e mulheres está, por isso, no cerne da nossa estratégia Europa 2020. A saída da crise passa também por uma maior participação das mulheres no mundo do trabalho», afirmou a vice-

Pensar *Lean*

Novos desafios para a liderança e gestão

Por: João Paulo Pinto — Comunidade *Lean Thinking*; management@leanthinkingcommunity.org

Ilustrações: Paulo Cintra

Introdução ao *lean thinking*

A designação *lean thinking* (pensamento magro) foi usada pela primeira vez por James Womack e Daniel Jones em 1996 na obra de referência com o mesmo nome. Desde então, o termo é amplamente aplicado para se referir à filosofia de liderança e gestão que tem por objectivo a sistemática eliminação do desperdício e a criação de valor para todas as partes interessadas no negócio. Trata-se de um dos mais bem sucedidos paradigmas de gestão que o mundo empresarial conheceu.

Womack e Jones referem-se ao *lean thinking* como o «antídoto para o desperdício». Desperdício refere-se a qualquer actividade que não acrescenta valor e que contribui para o aumento de custos, de tempo e da não satisfação do cliente ou das demais partes interessadas (*stakeholders*) no negócio.

A filosofia do pensamento magro tem raízes no sistema de produção da Toyota criado por Taiichi Ohno e seus pares a partir da década de 1940. Foi inicialmente aplicada na indústria automóvel; no entanto, e após alcançar enorme reputação mundial, é aplicada em todas as áreas de actividade económica (incluindo organizações do sector público, com ou sem fins lucrativos).

● O significado de valor

Geralmente, quando nos referimos a um produto ou serviço que adquirimos ou usamos temos tendência a usar a designação «valor» para o classificar ou julgar. Se sentirmos satisfação pelo produto ou serviço, diremos que «valeu a pena a sua compra ou uso». Deduz-se, então, que «valor» é a compensação que recebemos em troca do que pagamos.



Mas valor não é apenas aquilo que recebemos em troca pelo que pagamos. Valor é tudo aquilo que justifica a atenção, o tempo e o esforço que dedicamos a algo. Deste modo, apenas o valor justifica a existência de uma organização. É para isso mesmo que elas existem: para criar valor a todas as pessoas que directa ou indirectamente se servem dos seus produtos ou serviços. Isto aplica-se a organizações com ou sem fins lucrativos, entidades privadas ou públicas. E todas as pessoas que nelas colaboram devem ter isto sempre presente!

Não são apenas os clientes que esperam receber valor das organizações com as quais interactuam. Os colaboradores, os accionistas, os fornecedores e a sociedade em geral também esperam receber algo que «valha a pena» para continuarem a apoiar o desenvolvimento da organização. Não pensar em valorizar estas partes é comprometer seriamente o futuro da organização.

● O significado de desperdício

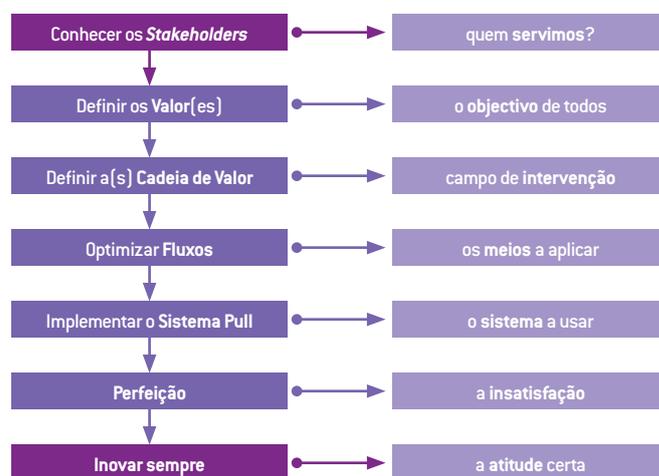
Desperdício (*muda* em Japonês) refere-se a todas as actividades que não acrescentam valor. O *muda* torna os produtos ou serviços mais caros, fazendo com que estejamos a pedir muito mais do que o valor que entregamos, praticando assim um preço injusto. Quando outros conseguem entregar o mesmo valor ao menor preço ou, alternativamente, ao mesmo preço entregam mais valor, estão a reforçar a sua vantagem competitiva no mercado. A vantagem competitiva mede-se pelo valor que as organizações criam e por aquilo que pedem em troca. Quanto mais favorável for esta relação para o cliente, maiores as hipóteses de vencer no mercado.

O desperdício manifesta-se através de todas as acções, materiais e processos que o cliente não percebe ou sinta como importantes (*i.e.*, que não valorize ou reconheça como úteis). Por norma, mais de 95% do tempo de uma organização é despendido na realização de actividades que não criam valor. No dia-a-dia passamos muito do nosso tempo empenhados em actividades *muda*. Exemplos disso são as deslocações, inspecções e controlos, burocracia, verificações, ajustes e acertos, armazenamento de materiais, resolver problemas de qualidade, arquivamento de documentos, tempo interminável ao telefone ou na Internet, entre muitas outras formas. Além destas, há outras actividades que são declaradamente *muda* como, por exemplo, pausas excessivas para o «café ou o cigarro», longas conversas nos corredores, reuniões infundáveis nas quais nada se decide e apenas pessoas se digladiam entre si ou aproveitam a plateia para glorificar os seus feitos.

● Os modernos princípios *lean thinking*

De acordo com a Comunidade, os modernos princípios da filosofia *lean thinking* são apresentados na Figura 1.

Figura 1
Os sete princípios *lean thinking* (CLT, 2008)



Estes são descritos de seguida:

- 1. Conhecer quem servimos**, *i.e.*, conhecer com pormenor todos os *stakeholders* do negócio. Uma organização que apenas se concentre na satisfação do seu cliente negligenciando os interesses e necessidades das outras partes (ex.: colaboradores) não pode augurar um bom futuro. O mesmo se aplica às empresas que a troco da redução de custos dos seus produtos/serviços continuam a destruir o ambiente ou a explorar indiscriminadamente os recursos naturais.
- 2. Definir valor** – para todas as partes interessadas a organização deverá criar valor. Com esta nova abordagem, muitas das actividades que antes eram classificadas como desperdício necessário são agora classificadas como valor acrescentado porque criam valor para outras partes que não o cliente. Exemplos disso são todos os esforços que as organizações desenvolvem para valorizar os seus recursos humanos (ex.: formação).
- 3. Analisar a cadeia de valor** – se a organização tem de satisfazer simultaneamente todos os seus *stakeholders* entregando-lhes valor, é natural que terá que definir para cada parte interessada a respectiva cadeia de valor. Nenhuma destas se deverá sobrepor às demais e a empresa deve, sempre que possível, procurar o equilíbrio de interesses.

4. Optimizar o fluxo, procurando sincronizar os meios envolvidos na criação de valor para todas as partes. Exemplos de fluxos são os que se referem aos materiais, às pessoas, à informação e ao fluxo de capital.

5. Se possível, **implementar o sistema pull** em cada uma das cadeias de valor. A lógica *pull* em oposição ao *push* procura deixar o cliente (e outros *stakeholders*) liderar os processos, competindo-lhe, apenas a ele, desencadear os pedidos, evitando que as empresas empurrem para as partes aquilo que julgam ser a necessidade destas. É a imposição do *just in time* em vez do *just in case*.

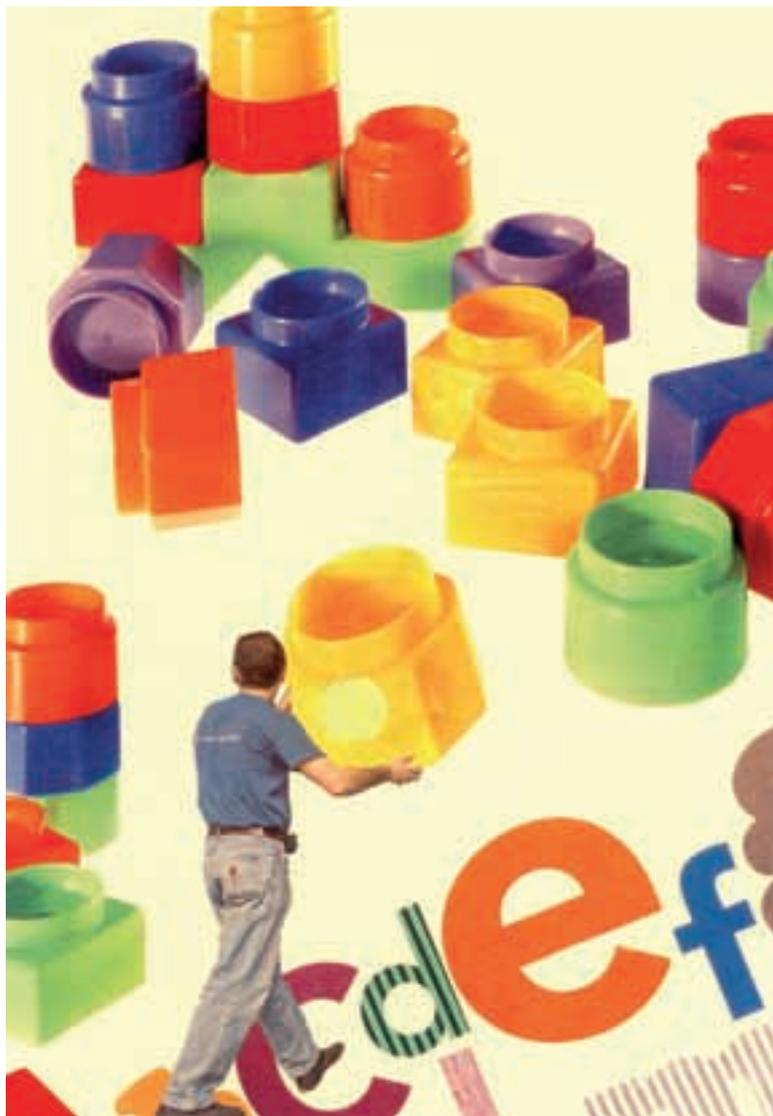
6. A **procura pela perfeição** sabendo que os interesses, as necessidades e as expectativas das diferentes partes interessadas

estão em constante evolução. Incentivar a melhoria contínua a todos os níveis da organização, ouvindo constantemente a voz do cliente e procurando ser rápido, permitirá às organizações melhorarem continuamente.

7. Finalmente, **innovar constantemente**. Inovar para criar novos produtos, novos serviços, novos processos, numa palavra: para criar valor.

As ferramentas e as soluções *lean* não são a arma secreta para transformar um negócio num sucesso. Começar pela aplicação destas resulta por norma em acções de pura cosmética deixando uma amarga sensação de insatisfação e de desapontamento em





relação às potencialidades desta filosofia. Para melhor se perceber o sucesso das empresas que seguem a filosofia *lean* é preciso interiorizar regras fundamentais e que a seguir se explicam:

- A regra da uniformização, que se traduz na garantia de que qualquer operação é sempre feita do mesmo modo independentemente de quem a faz. Todas as operações devem ser devidamente especificadas relativamente ao conteúdo, sequência, tempos e resultados. A uniformização e a adopção de procedimentos uniformes formam a base da melhoria contínua e tornam todos os processos previsíveis e geríveis.
- A regra da simplicidade formal, que se traduz na criação de relações directas entre clientes e fornecedores (internos ou externos) inequívocas no envio de solicitações e recebimento de respostas.
- A regra da criação e manutenção do fluxo (materiais, pessoas, informação e capital). A ausência de fluxo denuncia problemas nos processos, como tal toda e qualquer acção que vise a cria-

ção de fluxos resultará numa melhoria do desempenho global da organização. O fluxo de cada produto ou serviço deve ser simples e directo.

- A regra da transferência e partilha do conhecimento, que diz que qualquer melhoria deve ser feita de acordo com o método científico, sob a supervisão de um responsável (*sensei*¹) ao mais baixo nível da hierarquia da empresa.
- A regra da melhoria contínua, em oposição às mudanças bruscas e não sustentadas, que permite a todos dentro da organização acompanhar a mudança e sustentá-la.

● Conclusão

Lean thinking é um modelo de liderança e de gestão auto-evolutivo que continuamente se melhora, encorajando as pessoas a pensarem e a resolverem problemas, criando valor. *Lean thinking* é *lean* desde que proporcione uma maneira de se fazer mais com menos, *i.e.*, com menos esforço, menos equipamento, menos tempo e até mesmo menos espaço, enquanto simultaneamente se produz o que realmente os clientes querem, na quantidade certa e no momento certo.

Pensar *lean* requer a adopção de um novo paradigma, o abandono de certas ideias e preconceitos e, principalmente, estar aberto à mudança e ao desafio permanente. Tal como Einstein antes do disse, «os problemas que hoje enfrentamos não podem ser resolvidos

com o mesmo nível de conhecimento que tínhamos quando eles surgiram». Pensar *lean* é aceitar isto de forma proactiva. O ponto de partida para o *lean* é reconhecer que apenas uma pequena fracção do tempo total e esforço de uma organização adiciona valor ao cliente e que, em média, 40% dos custos em qualquer negócio são puro desperdício.

A filosofia recorre a ferramentas e metodologias muito simples, livre de *softwares* e de processos burocráticos ou tabelados, onde as pessoas desempenham o papel principal na identificação e eliminação do *muda* e na criação do valor. As pessoas geridas em ambiente *lean* suportam os processos de melhoria contínua, assumem a propriedade dos processos de mudança e desafiam-se continuamente na criação de valor para todas as partes.

Pensar *lean*, nos tempos que correm, é um antídoto eficaz para a crise.

NOTA

^[1] Palavra japonesa para se referir ao mestre, aquele que orienta e apoia as pessoas.

Os desafios da gestão do tempo: Planeamento como base do desenvolvimento profissional

Por: Sara Ferrão Cardoso – Licenciada em Gestão de *Marketing* pelo IPAM Lisboa

Ilustrações: João Amaral

A complexa conjuntura económica actual tem vindo a alterar gradualmente a rotina diária de muitos e sintomas de insegurança e desmotivação começam a notar-se na maior parte dos profissionais. O tempo para realizar tarefas extraordinárias não existe e o tempo para levarmos a cabo as nossas actividades diárias escasseia. Como poderemos então utilizar eficazmente o nosso tempo?



A gestão do nosso tempo

Tempo: duração sucessiva de qualquer fenómeno ou de movimento real das coisas [...]. Propriedade que as coisas têm de coexistir ou de se sucederem, considerada objectivamente; sucessão de dias, horas, momentos [...]

Grande Dicionário da Língua Portuguesa

Numa sociedade em que as actividades e solicitações se sucedem a um ritmo galopante, o tempo torna-se o bem mais escasso e valioso. Aprender a administrá-lo é, pois, o nosso maior desafio, tanto a nível pessoal como profissional, e um dos melhores investimentos que podemos fazer. Planeá-lo revela-se de extrema importância, pois demonstra a capacidade individual de escolher e ordenar as acções num universo temporal em que estas sejam cumpridas de forma eficaz e assertiva. O nosso comportamento perante a tarefa define-se, aliás, pela mesma assertividade com que a definimos à partida: a execução tem de ir de encontro à sua formulação inicial.



Uma má utilização do tempo conduzirá, inevitavelmente, a uma disfunção do indivíduo nas vertentes profissional, social e pessoal. Assim, os «atropelamentos» no tempo devem ser evitados, prevenindo a desmotivação dos colaboradores e a consequente redução de produtividade originada por um sentimento de incapacidade. Há que aprender a gerir o tempo formando profissionais seguros das suas capacidades e mais eficientes, capazes de compreender, eleger as prioridades e responder de forma eficaz às pressões externas. A identificação das causas e sintomas da gestão ineficaz do tempo é o passo necessário para o desenvolvimento de estratégias para fazer face a estas dificuldades com vista à optimização do desempenho no contexto organizacional.

1. Definir prioridades

«— Como estás? — perguntou o velho.

O homem riu pouco à vontade e disse:

— Mais ou menos.

E contou ao velho as dificuldades que estava a sentir.

— Não compreendo — disse ele. — Tenho estado totalmente concentrado no Presente. As pessoas até costumam falar da minha capacidade de me concentrar intensamente naquilo que faço. Tenho-me esforçado por aprender com o Passado [...]. Uso aquilo que aprendi para ter um melhor resultado no Presente. Mas não consigo tratar de tudo. Talvez não tenha as competências necessárias para este novo cargo.

— Neste momento, talvez seja verdade — disse o velho. — (...) Contudo, ainda não tomaste consciência da importância do terceiro elemento: o Futuro.

— Mas quando me concentro demasiado no Futuro sinto-me ansioso — disse o homem. — Sei que quando começo a sonhar com a casa que quero comprar, a promoção que espero obter ou a família que quero ter, não estou a viver no Presente. E sinto-me perdido.

— Embora não seja boa ideia *estar* no Futuro, pois isso faz com que mergulhes em preocupações e ansiedades, é importante planejar o Futuro — disse o velho. — A única maneira de fazer com que o Futuro seja melhor do que o Presente, descartando a sorte, é planeá-lo. [...] Não podes depender da sorte.»

O Presente, Spencer Johnson

O planeamento das acções e dos objectivos são os pilares de um desempenho profissional eficaz e da criação de valor para a organização. A definição de objectivos segundo os requisitos básicos obriga a que estes sejam:

S Específicos
M Mensuráveis
A Alcançáveis
R Relevantes
T Temporizáveis

É com base nesta definição que devemos estabelecer os nossos objectivos profissionais, sociais e pessoais a curto, médio e longo prazo. As nossas prioridades devem ser reflexo das nossas necessidades, problemas e pressões. Para alcançar resultados há que, acima de tudo, ser eficaz, obter resultados realizando correctamente a tarefa. Aliás, para aproveitar ao máximo o tempo de que se dispõe, importa que tenhamos sempre em conta não só a eficácia, como a eficiência e a capacidade que apresentamos em fazer de maneira correcta a tarefa. Analisemos a matriz de Covey:

| | URGENTE | NÃO URGENTE |
|----------------|---|---|
| IMPORTANTE | <p>1</p> <p>Crises Problemas prementes Datas limite Reuniões urgentes</p> | <p>2</p> <p>Preparação Prevenção Planeamento</p> |
| NÃO IMPORTANTE | <p>3</p> <p>Interrupções Telefonemas Reuniões pouco importantes</p> | <p>4</p> <p>Assuntos triviais Actividades de lazer em excesso</p> |

Normalmente definimos as prioridades e acções com base no quadrante 1, dando prioridade aos projectos importantes e urgentes; no fundo, a todas as actividades no presente que exercem pressão sobre nós e que necessitam de uma gestão orientada para a resolução de problemas e para a reacção à crise. Porém, deveríamos antes canalizar as actividades com base no quadrante 2, relativo às tarefas importantes e não urgentes, preparando, prevenindo e planeando as acções em tempo útil, permitindo uma maior aprendizagem para o futuro. De certa forma, aprender,



aqui, significa sacrificar parcialmente o bem-estar actual em prol de uma melhoria futura, prevenindo riscos, antecipando tendências e resolvendo conflitos antes que estes se transformem em crises, melhorando a nossa capacidade de resposta a desafios futuros. No entanto, é este quadrante e tudo o que nele se inclui que determina os demais, já que sem importância não pode haver urgência. Colocar em primeiro lugar o que é primordial é o lema que define o que é de facto importante. Apesar de as questões mais longínquas no tempo para a sua resolução não nos pressionarem, não devemos, por isso, deixar de nos debruçar sobre elas. Devemos, sim, planear as nossas tarefas e actividades atempadamente, antevendo as suas consequências e exigências.

2. Identificar e combater os «ladrões do tempo»

Todos nós acabamos por investir muito do nosso tempo em actividades e tarefas que consomem energia e que se podem incluir no quadrante 3 e 4. No primeiro, incluem-se todas as interrupções e imprevistos, todas as necessidades dos outros que se transformam em exigências a nós próprios e que nos tentam a distrair das tarefas dos quadrantes 1 e 2. Já no que respeita ao quadrante 4, nele incluem-se as actividades de evasão e de ócio, que podem conduzir a uma crise por falta de previsão ou preparação adequada na resolução dos problemas e, conseqüentemente, a sentimentos de culpa ou indiferença.

A gestão do tempo não se trata apenas de um conjunto de técnicas a utilizar mas, também, da consciencialização que temos das nossas tarefas e da assertividade que demonstramos na sua execução. Se assim é, por que é que não se fecham as portas ou não se desligam os telefones? Por que é que se permite que esta dessincronização do nosso tempo aconteça de forma tão clara e sem que tomemos uma atitude para a evitar? Se a solução fosse tão fácil, os «ladrões do tempo» não representariam um problema real, seriam manipulados por truques e técnicas e controlados à iniciativa mais simples. A solução passará, então, por privilegiar o importante sobre o urgente, procurando superar a tendência de reagir ao que é apenas urgente e focando-nos em planificar e reagir ao que é de facto importante.

3. O que é realmente urgente é ocupar-se do que é importante

As pessoas, tal como as organizações, são o reflexo das suas acções. Um profissional que está habituado a, no seu dia-a-dia, resolver situações de crise e tempestade, dificilmente se verá em situações de mar calmo. Há que contrariar esta tendência e compreender que a planificação não está apenas destinada aos «privilegiados» que dispõem de tempo e recursos para o fazer, mas sim a todos os que forem capazes de aprender com os seus comportamentos anteriores. Os profissionais que conseguem planear e prever são aqueles que, no passado, se centraram no que era importante antes de se ocuparem do que era urgente, pelo que a eficácia no seu desempenho futuro depende das bases construídas nesse sentido.





4. Delegar comunicando

Na compreensão e aceitação da dimensão das nossas acções é comum o sentimento de incapacidade em dar resposta em tempo útil a todas as tarefas. Podemos então, definindo objectivos a cumprir, delegar, continuando a ser responsáveis em parceria com a pessoa cuja tarefa foi delegada – há que combater o receio de ficar para trás ou a ameaça que essa transmissão de informação poderá representar. Por mais duvidoso que nos pareça, muitas vezes, renunciar a determinadas tarefas, a sua delegação permite-nos antecipar previsões e concentrar em actividades às quais o nosso *know-how* é imprescindível ou que não podemos delegar, como o planeamento estratégico ou a gestão ocasional de crises ou de assuntos confidenciais, entre outras. Atribuindo a responsabilidade de execução, transmitindo toda a informação necessária ao desempenho de forma clara e fazendo um acompanhamento constante, podemos delegar uma tarefa a um colega ou colaborador desde que se verifique existirem todas as condições necessárias à sua realização.

5. Preparar, prevenir e planear

A gestão consciente e eficaz do tempo terá que passar pelo delineamento das acções, no ritmo biológico de cada um, classificando-as relativamente à sua importância e urgência e tendo

sempre em mente os objectivos e resultados a atingir com cada uma delas e quais as que se poderão delegar caso se justifique. No nosso planeamento diário, apenas 60% do dia deverá ser planeado com actividades e tarefas a desenvolver, reservando-se os outros 40% para as actividades de lazer, momentos de reflexão e imprevistos que possam surgir. Será na utilização destas técnicas e no desenvolvimento destas estratégias de autocontrolo que poderemos rentabilizar o tempo em prol do nosso desempenho profissional, social e pessoal, aprendendo com os erros de hoje a combater os ímpetos de amanhã e melhorando a nossa motivação e auto-estima.

Para terminar, aqui fica um desafio. Amanhã, tenham a iniciativa de procurar cumprir todas as tarefas pessoais e profissionais a que se propõem no início do dia, delegando as tarefas que sabem não conseguir cumprir. Se forem capazes de o fazer na primeira tentativa, não se impressionem porque a vossa iniciativa provavelmente não irá ter continuidade a longo prazo. É assim com tudo o que aprendemos ao longo da vida. Leva tempo.

NOTA

Fontes: Stephen Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People*.

Como aumentar as melhores decisões de *marketing*?!

Por: Pietro Nigra – *Managing Partner* da Acxiom

Ilustrações: Manuel Libreiro

Decidir onde investir o orçamento de *marketing* comporta muitas vezes os mesmos riscos de jogar na roleta. Apostar as «fichas» da empresa em algumas ideias de *marketing* escolhidas de forma intuitiva pode compensar ou destruir a mesma. O problema é que os *marketeers* têm sempre que apresentar resultados e muitas vezes não dispõem das ferramentas mais avançadas que os conduzam ao êxito



Ter dúvidas quanto às medidas a tomar nas acções de *marketing* para os consumidores pode ser como um jogo de azar. O conhecimento aprofundado do *target* é realmente importante e encontra-se submerso numa imensidão de dados. Muitas vezes, os dados sobre os consumidores podem parecer inalcançáveis ou demasiado complicados para serem úteis. Coordenar inúmeros terceiros, departamentos internos e encontrar o parceiro certo para analisar e executar as campanhas são tarefas complexas para a maioria dos departamentos de *marketing*. Se juntarmos

as preferências dos consumidores transversais a vários canais, o resultado é um nó complexo difícil de ser desfeito pela maioria das organizações. Haverá uma forma mais simples de transmitir mensagens relevantes transversais a vários canais, clientes e potenciais clientes? Para responder a estes desafios, muitas empresas estão a recorrer a soluções acessíveis de **cross-channel marketing**.

Concebidas com vista a levar às médias empresas o poder de ferramentas *data base marketing* topo de gama, estas soluções permitem aos departamentos de *marketing* a execução de campanhas transversais a vários canais automatizadas com base em conhecimento aprofundado e inteligente e não na intuição.

TENDÊNCIAS QUE INFLUENCIAM O MARKETING

O número crescente de canais e a pressão para fazer mais com menos são os principais impulsionadores que motivam a mudança no *marketing*. Estas tendências também criam conflitos no *marketing*. «A proliferação de escolha oferece aos *marketeers* novas oportunidades como redes sociais, entretenimento móvel e de marca. Cada uma delas tem a sua métrica e dinâmica de sucesso, impossibilitando a comparação e o cálculo do ROI», de acordo com um estudo da Forrester Research.

Novos canais significam mais trabalho para o *marketing*. Numa altura em que os departamentos de *marketing* são pressionados para reduzirem os seus orçamentos ao mesmo tempo que aumentam as suas capacidades, a tecnologia desempenhará um papel importante para garantir o sucesso.

Impulsionar o conhecimento aprofundado do cliente será um elemento central para o sucesso. «A base de dados de clientes, inicialmente constituída na maioria das empresas para apoio ao *marketing* directo, é cada vez mais utilizada além do seu objectivo inicial», segundo revela o estudo da Forrester Research.



Este estudo concluiu que a base de dados de clientes influencia inúmeras actividades diferentes, tais como o *telemarketing*, estratégias de segmentação de clientes, investigação do mercado, optimização dos contactos, publicidade tradicional, relações públicas, *search marketing*, chamadas do serviço de apoio ao cliente, desenvolvimento de produtos e fixação de preços dos produtos. Contudo, os *marketeers* enfrentam grandes desafios ao transferirem a informação sobre os clientes para as suas bases de dados e ao comunicarem mensagens integradas através dos canais.

DESAFIOS QUE AUMENTAM O ÊXITO DO MARKETING

1. Medir o imensurável

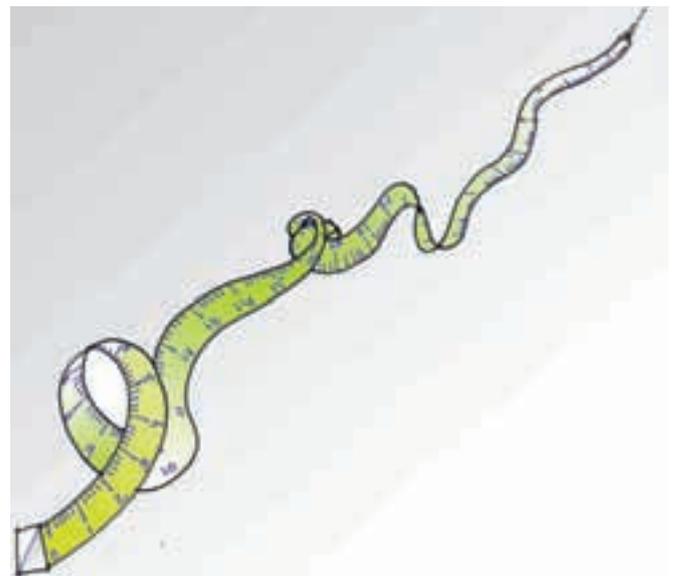
O *marketing* enfrenta uma pressão cada vez maior para justificar os seus investimentos. Uma vez que os dados se encontram numa variedade de fontes de informação e em grupos diferentes, é muitas vezes impossível conhecer o impacto directo de uma acção de *marketing* nas vendas. Isto pode levar à percepção de que o *marketing* é um centro de custos a precisar de cortes. Parte do problema reside na abrangência do *marketing*. Por exemplo, o *data base marketing*, o *marketing* de produtos, a publicidade criativa, o *branding*, o planeamento de *media*, comunicações e relações públicas para *marketing*, são apenas uma amostra dos grupos que criam mensagens que influenciam os clientes. Quando juntamos parceiros como os prestadores de serviços de *marketing*, empresas de prospecção de mercado,

fornecedores de serviços de correio electrónico e empresas de *marketing* directo, a coordenação da comunicação resultante pode ser gigantesca.

Em seguida há que considerar o comportamento do cliente quando contacta o *call center*, visita a página da Internet da empresa ou responde a mensagens de correio electrónico. Aceder e interpretar rios de dados de clientes dispersos por grupos é uma tarefa hercúlea para muitos departamentos de *marketing*. Como resultado de um dilúvio de dados, a informação sobre os clientes e potenciais clientes é, na verdade, escassa. Por exemplo, a Forrester Research concluiu que apenas metade dos empresários afirma ter o endereço electrónico e postal em mais de 40% dos seus registos de clientes. Fazer com que o *marketing* tenha impacto torna-se particularmente difícil quando os resultados não podem ser associados a vendas. Felizmente, novas soluções atacam estes problemas de frente.

2. Rentabilização do investimento – reduzir o desperdício

Uma vez que nem todos os dados de clientes estão no mesmo local, os departamentos de *marketing* recorrem muitas vezes a estratégias de contacto anedóticas na esperança de que «algo resulte». Em vez de tomarem decisões com base em provas, no *marketing* é muitas vezes necessário dar um tiro no escuro na esperança de que os clientes reajam. O resultado típico é a multiplicação de ofertas – muitas vezes em conflito entre si – ao mesmo cliente. Por exemplo, uma campanha via correio electrónico de promoção de um desconto pode melhorar reconversões. Todavia, a divulgação da mesma campanha a um consumidor que já tenha adquirido o produto ou serviço poderia prejudicar toda a experiência do consumidor. O resultado do *marketing* em duplicado é o desperdício de materiais e o gasto ineficaz. A situação complica-se quando inúmeros terceiros estão



envolvidos na ajuda à comunicação com os clientes. Por exemplo, um parceiro pode tratar do correio electrónico e o outro do correio postal. Uma vez que as acções e o conhecimento aprofundado dos clientes se encontram depositados em diferentes repositórios de dados, tomar decisões informadas sobre contactos torna-se virtualmente impossível. O resultado final é muitas vezes o «excesso de *marketing*» para os clientes. Contudo, a nova tecnologia está a ajudar o *marketing* a alcançar um conhecimento mais aprofundado para direccionar de uma forma inteligente os seus esforços de *marketing*.

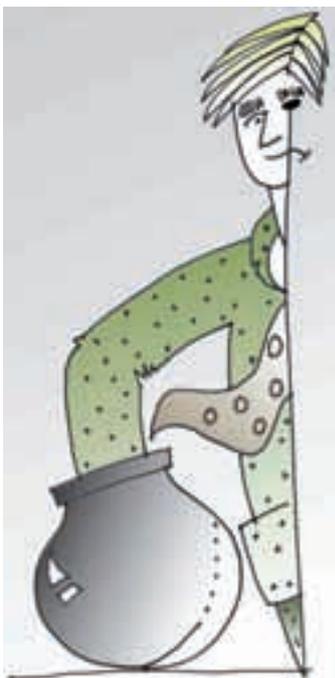
3. Silos de *marketing* constituem um obstáculo ao progresso

Muitos *marketeers* vêem o valor da integração de canais de *marketing* mas não dispõem dos recursos internos para implementar adequadamente esses esforços. Os silos de *marketing* dentro da empresa complicam esta situação. A maioria das empresas estrutura o seu negócio em torno de produtos ou canais, o que resulta na ausência de uma compreensão transversal do negócio do valor de cada cliente. O resultado? As comunicações são raramente coordenadas ou consistentes em todas as linhas de negócio ou canais. Quando bases de dados isoladas e múltiplas funcionam em unidades empresariais, o resultado é a ausência de um repositório central de dados de clientes e de compreensão da relação de um cliente com todo o negócio.

A solução: soluções acessíveis de *cross-channel marketing*

Concebidas para ajudar os *marketeers* a tomarem decisões informadas e a medirem o sucesso, soluções acessíveis de *cross-channel marketing* estão à disposição dos departamentos de *marketing* das mesmas ferramentas altamente poderosas utilizadas pelas principais empresas, mas sem a grande despesa. Estas soluções combinam dados de clientes e de potenciais clientes num único repositório, reunindo dados de inúmeros departamentos e parceiros para um conhecimento mais aprofundado e estratégias de contacto avançadas.

Agora todas as ferramentas e processos essenciais estão disponíveis numa solução automatizada que funciona de forma transversal a vários canais. Ao reunirem e organizarem informação sobre contactos de clientes e historial transaccional, as so-



luções acessíveis de *cross-channel marketing* podem oferecer uma visão única de cada cliente e potencial cliente. Com este tipo de solução os clientes podem ser facilmente segmentados em grupos, com base num conhecimento real do seu comportamento. Por exemplo, os clientes de alto valor podem ser facilmente localizados e receberem ofertas de incentivos especiais. Em alternativa, as relações com clientes com comportamentos semelhantes aos de clientes de alto valor podem ser alimentadas com vista a aumentar o seu valor.



PONTOS PRINCIPAIS

As inúmeras vantagens das soluções acessíveis de *cross-channel marketing*

- Dá aos *marketeers* o poder para tomarem decisões de *marketing* impulsionadas pela análise e baseadas em factos.
- Permite uma comunicação transversal a vários canais com base no comportamento e nas preferências, melhorando a resposta.
- Demonstra a eficácia de campanhas de *marketing* com transmissão e localização de informação abrangente.
- Elimina despesas de capital iniciais, permitindo uma implementação mais rápida.
- Centraliza dados de clientes numa localização única para tácticas de *marketing* avançadas.
- Dá aos directores o poder para comercializarem de uma forma mais inteligente e com ofertas mais relevantes.
- Acelera a eficiência das campanhas ao planear e executar campanhas em menos de uma hora.
- Permite aos *marketeers* transmitirem mensagens mais relevantes a menos indivíduos com um maior retorno.
- Reduz os custos ao eliminar dados de clientes duplicados ou incorrectos.
- Calcula automaticamente o custo das campanhas.
- Ajuda a gerir campanhas dentro de parâmetros orçamentais.
- Permite criar campanhas mais pequenas e eficazes.

O endividamento na microempresa

Por: J. M. Marques Apolinário – Economista, membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

Ilustrações: Plinfo – Informação, Lda

Recorrer ao crédito é uma necessidade praticamente inevitável para qualquer empresa, seja em início de actividade seja em expansão. Infelizmente, a escassez de capital é um dos constrangimentos mais comuns das pequenas empresas. No entanto, mesmo quem pense que tem dinheiro suficiente para financiar o seu negócio, ainda assim poderá ter vantagens em recorrer ao empréstimo. Por um lado, nunca é de mais ter algum dinheiro adicional disponível para o caso de vir a precisar dele. Por outro, ajuda a estabelecer uma relação profissional com instituições de crédito para situações futuras

TEMAS PRÁTICOS



Gerir o endividamento é:

- Prever um financiamento dos seus investimentos adaptado à situação financeira da sua empresa.
- Recorrer ao crédito (quando possível) para investir no desenvolvimento da sua empresa.

Portanto, neste apontamento abordaremos os seguintes pontos:

- A análise do endividamento.
- A previsão do endividamento.
- Para investir é vantajoso recorrer ao endividamento?
- As relações empresa/banco.

A análise do endividamento

O senhor D. pretende saber a sua taxa de endividamento antes de contrair um novo empréstimo.

Para medir o endividamento de uma empresa é preciso comparar o montante dos empréstimos existentes com o total dos recursos financeiros de que a empresa dispõe (os «capitais próprios»). Vamos, portanto, ter de analisar:

- Os capitais próprios.
- As dívidas com prazo de pagamento superior a um ano, principalmente os empréstimos bancários.

O rácio de endividamento permite, pois, medir o peso das dívidas no conjunto do balanço.

O total dos capitais próprios e das dívidas a mais de um ano é designado por «capitais permanentes». Antes de ilustrar através de um exemplo o cálculo deste rácio, vamos precisar o que se entende por dívidas a mais de um ano.

RÁCIO DO ENDIVIDAMENTO

Dívidas a mais de um ano

Dívidas a mais de um ano + Capitais próprios

Conceito de dívidas a mais de um ano

Se obtiver um empréstimo de 100 000 euros, com juros de 10%, reembolsável em 10 anos através de uma prestação de 1322 euros por mês, o encargo anual daí derivado é de: $1322 \times 12 = 15\,864$ euros que se decompõe, para o primeiro ano, em 12 004 euros de juros e 3860 euros de amortização de capital. Contabilizar-se-á, então:

- Em «resultados»: menos 12 004 euros de encargos financeiros, uma vez que os juros constituem um custo e, logo, uma diminuição do resultado.
- Em dívidas a até um ano (curto prazo): 3860 euros.
- Em dívidas a mais de um ano (médio e longo prazo): $100\,000 - 3860 = 96\,140$ euros.

EXEMPLO:

Empresa do senhor D

Valores retirados do balanço:

Total das dívidas a mais de um ano: 109 000 €

Capitais próprios: 142 000 €

Rácio do endividamento

$$\frac{142\,000}{109\,000 + 142\,000} \times 100 = 43,43\%$$

E NO SEU CASO?

| | | |
|------------------------------------|-------|---|
| Total das dívidas a mais de um ano | _____ | € |
| Total dos capitais próprios | _____ | € |
| Rácio do endividamento | _____ | % |

A previsão do endividamento

O montante previsional do endividamento a mais de um ano é função dos empréstimos contratados com os credores.

- Se o seu endividamento é elevado (rácio superior a 60%), pode:
 - ou renegociar os (alguns dos) empréstimos existentes (o que nem sempre é fácil);
 - ou aumentar os seus capitais próprios.
- Se o seu endividamento é baixo (rácio inferior a 30%) e se pretende contratar novo(s) empréstimo(s) para investir, a sua capacidade de crédito será:

Capitais próprios + Novas entradas de capital – Dívidas a mais de um ano

EXEMPLO 1:

Empresa do senhor D.

Valores retirados do balanço:

Capitais próprios: 142 000 €

Total das dívidas a mais de um ano: 109 000 €

Novas entradas de capital: 30 000 €

A capacidade de crédito será:

$$142\,000 + 30\,000 - 109\,000 = 63\,000 \text{ €}$$

Significa que o senhor D. pode contratar até 63 000 euros sem colocar em risco o equilíbrio financeiro da sua empresa.



EXEMPLO 2:

Empresa X

Valores retirados do balanço:

Capitais próprios: 200 000 €

Total das dívidas a mais de um ano: 50 000 €

O empresário não prevê efectuar novas entradas de capital.

A capacidade de crédito será:

$$200\,000 - 50\,000 = 150\,000 \text{ €}$$

E NO SEU CASO?

| | | |
|------------------------------------|-------|---|
| Capitais próprios | _____ | € |
| Total das dívidas a mais de um ano | _____ | € |
| Novas entradas de capital | _____ | € |
| Capacidade de crédito | _____ | € |

Para investir é vantajoso recorrer ao endividamento?

No exemplo da empresa X, anteriormente apresentado, se o empresário pretende investir 150 000 euros na sua empresa e dispõe desta quantia terá interesse em recorrer ao crédito? Em caso afirmativo, em que medida: pela totalidade do investimento ou apenas em parte? Os cálculos seguintes permitem responder a esta questão.



| O Montante do Investimento é: | 150 000 € | 150 000 € | 150 000 € |
|---|------------------|------------------|-----------------|
| Você contrata empréstimo (s) de: | 0€ | 50 000€ | 100 000€ |
| O seu financiamento próprio é então de: | 150 000€ | 100 000€ | 50 000€ |
| Suponhamos que o resultado de exploração antes de encargos financeiros e impostos seja igual a 20% do investimento: | 30 000€ | 30 000€ | 30 000€ |
| Se as despesas financeiras representarem 10% do empréstimo: | 0€ | 5 000€ | 10 000€ |
| O resultado antes de impostos, então, será: | 30 000€ | 25 000€ | 20 000€ |
| O imposto sobre lucros, considerando uma taxa de 30%, será: | 9 000€ | 7 500€ | 6 000€ |
| Resultado líquido | 21 000€ | 17 500€ | 14 000€ |
| A rentabilidade financeira é calculada através do rácio: resultado líquido / financiamento próprio | 21 000 / 150 000 | 17 500 / 100 000 | 14 000 / 50 000 |
| Ou seja: | 14% | 17,5% | 28% |

Conclusão: numa empresa rentável, para os investimentos produtivos, quanto maior for o crédito, mais elevada será a rentabilidade financeira. Este mecanismo é designado por «efeito de alavanca». Mas para contratar crédito é preciso convencer o credor.

As relações empresa/banco

As condições e o montante que um credor poderá disponibilizar estão directamente dependentes do interesse económico do projecto e da qualidade do plano financeiro que o sustenta. A sua estratégia tem de ser consistente e reflectir um potencial de sucesso que justifique o risco financeiro suportado pelos credores ao investirem na sua empresa.

Algumas instituições financeiras estão mais receptivas a concederem empréstimos do que outras e as condições de crédito podem variar significativamente entre instituições. Convém, por isso, considerar no seu plano não só o maior número de fontes de financiamento possível mas também uma lista com várias entidades credoras a contactar.

Independentemente do grau de receptividade do mercado em relação à sua empresa, são necessárias competências de gestão de forma a alcançar uma situação de crescimento e rentabilidade. Os investidores estão conscientes disto e colocarão tanto cuidado a avaliar as suas qualidades e qualificações (e da sua

equipa] como a ponderar os dados previsionais do seu projecto. As suas qualidades e passado profissional serão cuidadosamente avaliados antes de ser aprovada a concessão do empréstimo. Neste sentido, assegure-se que fornece informação histórica suficiente de forma a completar o seu pedido de empréstimo.

Defina com clareza as suas necessidades em termos de recursos humanos e demonstre a forma como as qualidades e qualificações da sua equipa vão ao encontro das necessidades do negócio. Títulos pomposos não compensam as qualidades nem as qualificações adquiridas. Qualquer pessoa pode ser vice-presidente de alguma coisa, mas o que interessa é o que ela é capaz de oferecer à empresa. Se está a actuar num sector altamente competitivo, demonstre a forma como irá atrair, contratar e manter as pessoas necessárias.

Além da componente humana, os investidores quererão saber claramente qual o montante de capital que a sua empresa necessita, para quando é que necessita e como vai poder pagar. Perguntar-lhe-ão como pretende aplicar os fundos e qual o seu investimento pessoal na empresa. Os investidores analisarão ainda os rácios financeiros do negócio (liquidez e autonomia financeira) antes de aprovarem a concessão do empréstimo.



Cinco «dicas» para convencer o banco

O banco deseja garantir a boa aplicação dos meios financeiros de que dispõe, isto é, deseja verificar uma elevada probabilidade de receber, nas datas convencionadas, o capital que empresta e os juros correspondentes. Nesse sentido:

1) O banco confere particular importância:

- À racionalidade da estrutura humana da empresa e à qualificação dos elementos que a compõem.
- Ao comportamento anterior da empresa.
- Ao sector económico em que a empresa se insere, aos produtos que vende.
- Ao valor do seu património.
- À seriedade profissional e competência demonstradas pelos seus gestores.
- Às garantias que a empresa ou os seus membros podem prestar.

2) O banco deseja conhecer o risco do projecto e o risco global da empresa:

- O risco global da empresa é normalmente avaliado através da situação económica e financeira da mesma, dos resultados económicos obtidos nos últimos anos e das previsões para os próximos anos, suficientemente justificadas.
- O risco do projecto é normalmente avaliado através do estudo do rendimento estimado do projecto e do prazo previsto para a recuperação dos capitais investidos.

Informações actualizadas sobre a situação económica e financeira da empresa e dados previsionais positivos e realistas são fundamentais para conseguir o apoio do banco.

3) O banco exige financiamento próprio:

Todo o projecto tem risco e o risco deve ser financiado, principalmente por capitais próprios. Os bancos financiam, em geral, de 40 a 60% do valor a investir. Mesmo assim, não se surpreenda se lhe forem solicitadas garantias de pagamento (aval, penhor, hipoteca ou outras).

4) O banco deseja conhecer concretamente como vão ser utilizados os montantes financeiros que lhe são pedidos.

5) Se o limite máximo do empréstimo for um montante inferior ao que originalmente necessitaria, esteja preparado para reduzir (se possível) a escala do projecto para que o montante que pode obter seja suficiente para o seu lançamento.

RADAR GLOBAL



BÚSSOLA GEOPOLÍTICA

Encarar a **potência chinesa** sem fatalismos

Por: Pedro Mendes Santos – Investigador em Inteligência Competitiva; pedrofmsantos@gmail.com

➤ No anterior artigo com que contribuímos para este espaço, preconizámos que a estratégia alemã para o problema grego seria não apenas decisiva para o futuro da Zona Euro, mas igualmente para toda uma certa maneira de estar nas nossas sociedades ocidentais e nas nossas organizações e relações de trabalho. A crescente penetração da China, a mais invocada das potências económicas emergentes, nos capitais de empresas alemãs, seria de olhar com desconfiança.

Muito se fala – e vai continuar falar – da China enquanto próxima grande potência. É possível que assim seja, mas convém que a esta análise apaixonada se junte cada vez mais uma visão mais fria: todos temos a tendência por nos fascinarmos pelo que se encontra coberto por um manto diáfano de mistério, mesmo que este mistério seja um mero fruto de desconhecimento motivado por pura preguiça intelectual.

Recentemente, o eminente geopolitólogo francês François Heisbourg, em entrevista ao *Expresso*, sustentou que a China foi o grande vencedor desta crise. De um certo ponto de vista, esta asserção é verdadeira. Mas convém lembrar que esta crise revelou igualmente as enormes fragilidades estruturais do modelo chinês.

Um mundo dominado por uma superpotência económica chinesa – que seria a primeira na história a conciliar um ultracapitalismo selvagem com uma ditadura política – não é uma fatalidade. Da mesma maneira que não é uma fatalidade termos que adoptar este modelo para sobrevivermos numa «guerra económica» global. E a primeira coisa a fazer face a isto é compreender que o Império do Meio não é um bloco monolítico e que contém fissuras e desequilíbrios que o Ocidente pode – e deveria – aproveitar.

Com efeito, as próprias elites políticas chinesas reconheceram que a crise pôs a nu as fragilidades do modelo económico do Im-



pério do Meio, a saber: um modelo dependente de exportações, exportações estas de produtos manufacturados a baixo custo com uso intensivo de mão-de-obra pouco qualificada. Ora, este modelo criou uma clara fractura entre as regiões costeiras industriais que começam a ter um nível de vida «à ocidental» e um interior rural, muito mais pobre. A História está repleta de exemplos de impérios que não souberam lidar com as consequências sociais destas desigualdades, traduzidas frequentemente em revoluções políticas.

O desafio chinês passa, por isso, em desenvolver o seu mercado interno, e algumas tentativas têm sido feitas pelo Estado. Mas aqui revela-se o reverso da medalha: o nível dos salários tem de aumentar e a chave da competitividade chinesa deixa de existir. Não é por isso de espantar que algumas multinacionais já ponderem aqui e ali em trocar a China por outro destino de mão-de-obra mais barata e com custos de transporte mais em conta. Se juntarmos a estes desequilíbrios económicos as fracturas geopolíticas com que a China tem de lidar cronicamente (Tibete, minorias

étnicas e religiosas, a eterna questão de Taiwan, etc.) compreende-se a complexidade dos problemas que o poder político na China tem em mãos.

Esta dependência da economia chinesa em relação ao Ocidente pela via das suas exportações prolonga-se em termos financeiros. É sabido que as enormes e crescentes reservas financeiras chinesas têm sido cada vez mais aplicadas em títulos de dívida pública do Estado americano que, por sua vez, cada vez se endivida mais e cada vez mais tem na China o seu principal credor. Mas também aqui há que relativizar este poder. Além de a dívida pública americana ainda estar longe do que se verifica em certos países da Zona Euro, os EUA gozam de uma posição de quase oligopsonio face à China em termos de aplicação massiva de reservas financeiras. E a História prova, também neste caso, que nunca os

Estados conseguiram aproveitar politicamente a sua posição de credores face a grandes potências, salvo quando conseguiram agir concertadamente com outros credores e/ou potências. Que é o que a China tem tentado, timidamente com o grupo dos BRIC, mas trata-se de um movimento ainda com pouca expressão.

Para saber mais:

http://www.stratfor.com/memberships/160215/analysis/20100419_china_shaky_structure_economic_miracle

<http://janelanaweb.com/novidades/%C2%AB-ceux-qui-sont-vraiment-appelles-a-souffrir-ce-sont-les-cigales%E2%80%A6%C2%BB-francois-heisbourg/>



KNOWLEDGE TRACKER

Por: Ruben Eiras – Investigador em gestão de inovação e capital intelectual; reiras@gmail.com

▶ INOVAÇÃO INCREMENTAL PARA VENCER A CRISE

A inovação voltou a tornar-se um objectivo de topo para a maioria das empresas que operam na economia global. Esta é uma das principais conclusões do último estudo da Boston Consulting Group sobre o estado da gestão da inovação no mundo empresarial.

Com efeito, o estudo verificou que a vontade das empresas em investirem na inovação, bem como a satisfação com o seu retorno, está em tendência de crescimento. Todavia, apesar desta melhoria, os gestores ainda estão cautelosos devido à volatilidade da situação dos mercados. Por isso, a maioria das empresas ainda está a ajustar a sua estratégia e tática à nova conjuntura. Face a este contexto, as maiores barreiras à gestão da inovação identificadas pelos gestores inquiridos pela BCG são a cultura empresarial adversa ao risco, os períodos de desenvolvimento do produto demasiado longos e práticas de medição da inovação inadequadas.

No que diz respeito ao investimento em actividades de I&D, a maioria das empresas planeia reduzir o orçamento e orientar os esforços de inovação para a melhoria de produto e geração de novas ideias. Os números falam por si: 81% dos gestores afirmaram que irão focar o esforço inovador em pequenos aperfeiçoamentos nos produtos e 72% destacam inovações que reduzam os custos nos produtos actualmente existentes. Apenas 41% das empresas inquiridas afirmaram que o desempenho da gestão de inovação está a ser medido de forma efectiva. Os dois indicadores mais utilizados para o efeito são a satisfação do cliente e o crescimento geral da rentabilidade.

Para saber mais:

<http://www.bcg.com/documents/file42620.pdf>

Disse sobre gestão

«Um barco está seguro no porto,
no entanto não são construídos para isso.»

Grace Hopper

«Há dois tipos de pessoas: as que fazem as coisas
e as que ficam com os louros. Procure ficar no primeiro
grupo, há menos competição lá.»

Indira Gandhi

«Nada na vida deve ser temido, somente compreendido.
Agora é hora de compreender mais para temer menos.»

Marie Curie

«O pessimista queixa-se do vento, o optimista espera
que ele mude e o realista ajusta as velas.»

Willian George Ward

Sabe comunicar ou não?...

Por: Alice Cardoso – Pós-Graduação em Políticas e Gestão de Recursos Humanos

Ilustrações: Sérgio Rebelo

Falar? Não, não é disso que queremos tratar... o que queremos é que nos diga se *sabe comunicar*... -????
– Então, que silêncio é esse? – – Tem dúvidas, é? Muito bem! Vamos então conversar sobre *como comunicar* – e em bom Português, claro!



● Ouvir – para entender e falar...

Começemos pelo início, *ab ovo*...

O Homem é um ser que emite e recebe mensagens. Precisa de ouvir para entender e falar. Ora, quando ouvimos os outros captamos o conteúdo do seu discurso verbal mas também os termos linguísticos empregues. E como o acto de falar é um acto de imitação, consoante as palavras que ouvimos assim as palavras que utilizamos. Pois bem, em Português as formas de falar são muito diversificadas e variam segundo as circunstâncias. Assim, utilizamos palavras enquadradas no nível corrente da língua (padrão ou norma), no nível familiar, no nível popular (com regionalismos, gírias e calões) e no nível erudito. Ou seja: falamos informalmente em família e entre amigos, e falamos mais cuidadosamente na vida profissional e em contextos formais. O que importa, porém, é que a mensagem seja percebida na sua totalidade. Para tanto, os interlocutores têm que falar/entender palavras pertencentes ao mesmo nível da língua. Aí vai um exemplo disto!

Conversa entre dois habitantes do Minho:

– **Dói-me o costelo com tanta molota nesta estrada! – E quantos bueiros!** [– Doem-me as costas com tanta lombas nesta estrada! – E quantos buracos!]

Da mesma forma, para que a mensagem seja bem-sucedida, a linguagem verbal tem que ter em conta o interlocutor e o contexto. Imagine se assim não fosse!

Discurso de posse de um novo director:

– **Estamos todos aqui... ahm... vamos trabalhar à farta para que tudo gire! Já sei que cá o pessoal é à maneira... de maneira que... ahm... com vocês, malta, vai ser o máximo! Então, patins ao caminho!**

● Comunicar – mas bem!

Sófocles dizia: «Falar muito é uma coisa, falar bem é outra.» Ora, falar bem é um dos requisitos para comunicar bem. E comunicar bem significa expressarmo-nos com clareza e eficácia, o que nos ajuda a concretizar os nossos objectivos em sociedade e contribui para que os outros nos avaliem de forma positiva.

Quer comunicar bem? Então, comece por aprender a colocar a sua voz e a trabalhar a sua dicção. Experimente, para o efeito, o exercício de falar com pequenos seixos rolados dentro da boca. Não é fácil no início, mas o treino persistente compensa. Depois, simule que está a dirigir-se a uma plateia de pelo menos 100 pessoas – ou seja, tente elevar a voz como se estivesse a falar para a última fila. Não descure também o facto de que o nosso idioma é sibilante, portanto pronuncie as palavras bem destacadamente, de contrário incorrerá no seu discurso toda uma sucessão de ssssssssss que lhe perturbarão a nitidez.

Do mesmo modo, tenha presente a forma como aborda o seu interlocutor. Cada público-alvo requer uma abordagem específica – por isso, estude a sua linguagem gestual, o todo da sua pos-



tura, e faça uso das técnicas da comunicação oral (as perguntas abertas facilitam o desenvolvimento dos assuntos, e as fechadas proporcionam respostas directas).

Tenha presente que a linguagem corporal, toda a nossa mímica, reforçam aquilo que queremos exprimir no nosso discurso. Por isso, movimente-se com naturalidade por entre os seus interlocutores e esteja atento aos gestos ditos «inconvenientes». Damos exemplo de alguns: não levante os ombros (revela indiferença), não erga as sobrancelhas (espelha dúvida), não sobre nem boceje (denotam fastio), não cruze os braços (sinal de descaço e de impaciência), não coce o nariz nem a cabeça (traduzem perplexidade), não ponha as mãos na cintura (é deselegante). Sobretudo evite abusar das tão usuais «bengalas» do discurso: «ahm»... «uhm»... «digamos que»... «portanto»... «na nossa perspectiva»... «mas»... «ou seja»... «ou por outra»... «quer dizer»... «claramente», «de todo»... Ah! Já agora, a palavra é «possamos» e não **póssamos!**

Recorda-se, claro, daquele simpósio... o orador falava baixiiiiinho, de-va-gaaa-ri-nho, atrás da mesa... e o assunto até era pertinente, mas...

– **A última estatística diz-nos que... ahm... digamos que... os dados são explícitos... na nossa perspectiva... reparem... os valores não são... ou por outra, os valores... não são os mesmos dos valores do diapositivo anterior... de todo... quer dizer... reparem... claramente...**

E a apresentação lá ia, mansa, sossegada, a meia-luz... os 19 diapositivos a preto e branco, parágrafos extensos, letra miudinha, depois do almoço farto... a primeira fila de óculos escuros... lá atrás, nem eram precisos óculos... Pois é! Atenção ao tom e ritmo do seu discurso!

● Comunicar – com empatia...

Quando comunicamos oralmente, a atitude educada, a naturalidade, a simpatia, o sorriso, o carinho que dedicamos ao nosso interlocutor fazem milagres pelo sucesso daquilo que queremos expressar e geram ambiência de empatia no acto comunicativo.

Aqui ficam algumas dicas para um melhor relacionamento interpessoal, sobretudo se desempenha funções de atendimento ou mesmo se habitualmente coordena reuniões.

Oiça sem interromper, olhando nos olhos da pessoa – para observar e compreender bem. Fale em jeito de conversa – mas com atenção aos pormenores. Coloque expressividade nas suas palavras e reforce-as com gestos – mas sem perder a calma. Ajuste as suas palavras ao perfil do interlocutor – mas tente fazer uma apreciação inteligente e equilibrada da situação. Transmita o que sente, pensa e sabe – mas com objectividade e sem ser hostil. Adapte a sua postura a cada pessoa e a cada contexto. Valorize, envolva, respeite o seu interlocutor!

Agora imagine uma situação em que nada disto é tido em conta... Entre o coordenador e os participantes de uma reunião:

– **Mas que carnaval é este? Não percebo patavina do que vocês escreveram aqui no relatório! – Calma! Ponha os parafusos a funcionar!**

Ou então...

A Professora do Ensino Básico, para os seus alunos de 8-9 anos: – **Meninos! Hoje vamos iniciar a aprendizagem do que é a Gramática... a Gramática é a disciplina linguística que estuda a organização e o funcionamento de uma língua...**

Contudo, situações há em que os interlocutores não estão face a face... e aqui, comunicar é também uma arte... Sabia que o seu calor humano também se transmite quando fala ao telefone? Pois é verdade...

O director de um Gabinete de Desenho, ao telefone, para um operário gráfico:

– **Oiça lá! Então o desenho? Não está bem! Não sei onde é que está errado mas mude isso sem demora! Ouvia? Rápido!**

Na verdade, uma mensagem bem-sucedida gera empatia e ambiência de diálogo...





A Educadora Infantil lendo para crianças de 3 a 5 anos:

– **Era uma vez uma princesa muito linda e com bom coração... gostava de um príncipe e o príncipe também gostava dela...**

Vê? Há que aprimorar a nossa forma de comunicar! Se, quando

expõe um assunto, os outros não o entendem, não faça recair as culpas neles, antes saiba assumir que a falha foi sua por não ter sabido transmitir o que pretendia.

● **Cultivar a imagem!**

Caro leitor: a sua boa imagem contribui para a boa imagem da organização onde trabalha! Que fazer para isso? O esforço é seu – porém, em jeito de ajuda, aqui ficam alguns conselhos.

Comece pela sua boa apresentação. Tenha presente que, assim como nós observamos o nosso interlocutor, também ele faz o mesmo em relação a nós – todos os pormenores são registados: a aparência, a postura, a linguagem gestual, a forma como são abordados os assuntos... Portanto, calce, vista e penteie-se segundo o ambiente e o local onde se encontra – a sobriedade, o bom gosto e a atenção aos pormenores devem ser a norma. Procure adquirir conhecimentos consistentes – se não conhecer um assunto, assuma que não sabe ou então mantenha-se calado, escutando o outro. E se sabe, então partilhe informação! Use de afabilidade e cortesia, sem ser servil – expresse com honestidade as suas opiniões. Tenha em conta que os outros também têm direito a ter as suas opiniões – seja flexível e aceite isso! E lembre-se: entre o que é possível e não possível fazer, a sua imagem deve ser a imagem de uma pessoa equilibrada – a ética conquistada-lhe credibilidade e faz com que os demais gostem de privar consigo. Sobretudo tenha presente que vivemos num contexto global em que tudo está sempre a mudar – portanto, liberte-se de maniqueísmos e adapte-se à mudança!

Há-de concordar connosco que atitudes destas, embora usuais, não são as melhores para um bom ambiente de trabalho...

O confronto entre o chefe do Sector de Produção e o operário:

– **Quem é que lhe deu ordem para mudar os procedimentos?**
 – **Eu achei que assim seria mais rápido...** – **Não quero saber disso! Sempre se fez assim e assim se há-de fazer! E não me arregale os olhos, mexa-se!**

● **Saber falar bem – em suporte escrito**

As palavras faladas são facilmente esquecidas. Mas as palavras escritas ficam gravadas – por isso exigem rigor, precisão, clareza.

Ora, a nossa língua tem uma especificidade muito própria – detém a flexibilidade de aplicar o sujeito, o predicado e os complementos em qualquer parte da frase sem que o sentido do discurso fique alterado... Quer ver?

Neste artigo, as palavras são aplicadas em qualquer parte da frase sem alterar o sentido.

Neste artigo, sem alterar o sentido, as palavras são aplicadas em qualquer parte da frase.

Sem alterar o sentido neste artigo, são aplicadas as palavras em qualquer parte da frase.

Em qualquer parte da frase, neste artigo são aplicadas as palavras sem o sentido alterar.

Viu? Tudo uma questão de pontuação!

Ora, com uma língua assim tão dançarina, há que saber dançar com as palavras. A propósito: como vai o seu uso da gramática portuguesa? Sabe, por exemplo, «navegar» entre as palavras homófonas? Aqui fica uma curta exemplificação...

O dicionário é o censo das palavras portuguesas: é elaborado com senso para haver consenso nos dados... Nada de escrever com pressas... compressas é na farmácia... Já estou a escrever há cerca de meia hora acerca de bem comunicar, e o leitor à espera de entender aonde quero chegar... mas sabe, nisto de garantir asserto às frases é preciso fazer acertos nos conteúdos... Por que motivo há-de haver na Língua Portuguesa tantas palavras iguais com significado diferente? Porque isso tem a ver com a origem diversa das palavras!

De facto, de nada serve o recurso ao corrector ortográfico do Word para a correcção deste tipo de palavras: elas existem todas no nosso léxico e, como tal, constam do menu «Ortografia e gramática», por isso há que saber aplicá-las com propriedade...

Aí vai, a este propósito, um erro comum na escrita dos profissionais portugueses: **Há que praticar a escrita afim de se escrever melhor...** Não, não se escreve assim... Então como é? **Há que praticar a escrita a fim de se escrever melhor...** Mas não existe a palavra **afim**? Claro que existe: gostos **afins**...

Comunicar bem tem a ver com a nossa determinação em nos expressarmos com eficácia se de facto queremos que os demais gostem de nós... Na verdade, aproveitar oportunidades não basta para se ter sucesso – a forma como comunicamos influencia...

Mais: a língua de um povo é a sua maior riqueza; enquanto for utilizada, significa que esse povo continua vivo. Vamos pois COMUNICAR BEM EM BOM PORTUGUÊS!

Que tal? – **Conversa mais chocha... que artigo fatela!**

Boa **viagem** na Comunicação! **Viajem** com cuidado!





Observatório eco-inovação

Por: Ruben Eiras – Investigador em capital intelectual e inovação no CAPP, ISCSP-UTL; reiras@gmail.com

Tendências em foco

TENDÊNCIA 1

Eco-inovação como ferramenta de gestão e conceito de negócio

A eco-inovação (inovação geradora de impactos ambientais positivos) está no topo da agenda europeia – a UE disponibiliza cerca de 35 milhões de euros para projectos que visem a redução da pegada ecológica.

Ver em: http://www.eceee.org/news/news_2010/2010-04-13b/
A OCDE lançou um manual com ferramentas de *benchmarking* de práticas de indústria sustentável e meios de difusão da eco-inovação através da compreensão dos mecanismos de inovação para o crescimento «verde».

Ver em: http://www.oecd.org/topic/0,3373,en_2649_37417_1_1_1_1_37417,00.html?rssChId=37417#44425983

No Consumer Electronics Show (CES), um dos maiores certames do sector de electrónica de consumo dos EUA, as grandes empresas e as *start-ups* estão a apostar nos produtos tecnológicos «verdes».

Ver em: http://ces.cnet.com/8301-31045_1-10431403-269.html

TENDÊNCIA 2

Carro eléctrico mais próximo da entrada no mercado

China fabrica um veículo eléctrico coberto por células solares.

O fabricante de automóveis chinês Geely desenhou um veículo eléctrico híbrido semelhante ao Beetle da Volkswagen, mas coberto de células solares.

Ver em: <http://www.engadget.com/2010/04/27/geely-ig-is-covered-in-solar-cells-two-years-away-from-marketab/>

Inovação alemã une forças no carro eléctrico

A rede do Fraunhofer Institute na Alemanha está a trabalhar no conceito de «electromobilidade» em conjunto com a indústria automóvel germânica.

Ver em: <http://feedproxy.google.com/ffr/newenergyandfuel/ZjIZ/ff3/n2Hz8Ww?kT4/>

A Better Place, a empresa criada em conjunto pela Nissan e pela Renault para a promoção do carro eléctrico, mostrou recentemente o primeiro táxi com uma bateria.

Ver em: <http://feedproxy.google.com/ffr/fastcompany/headlines/ff3/WghPXylhSwc/better-place-demonstrates-first-switchable-battery-electric-taxi-in-tokyo>



TENDÊNCIA 3

Aplicações de construção sustentável em crescendo

Quintas sustentáveis verticais

Muitos arquitectos e investigadores acreditam que com a diminuição constante da terra disponível para cultivo o futuro da agricultura reside em arranha-céus desenhados especificamente para culturas alimentares.

Ver em: <http://www.ecofriend.org/entry/eco-architecture-sustainable-vertical-farm-concept-grows-food-hydroponically/>

Rede social de edifícios eco-inteligentes

A empresa de *software* Lucid criou um produto que permite aos edifícios compararem e competirem entre si na utilização de energia.

Ver em: <http://feedproxy.google.com/ffr/greentechmedia/news/ff3/GsEmkd1rgko/>



Banco de ideias verdes



Energia solar por menos de 500 euros

Aqui ficam cinco dicas sobre como pode utilizar energia solar investindo menos de 500 euros:

- Painéis solares de pequena escala.
- Tubos de iluminação solar.
- Secador de roupa.
- Uma ventoinha movida a energia solar para sótão.
- Fogão a energia solar.

Ler em http://www.huffingtonpost.com/2010/04/27/solar-power-5-ways-to-use_n_553801.html

Um telemóvel sustentável em português

A TMN lançou o primeiro cartão SIM para telemóveis fabricado a partir de papel reciclado em conjunto com o telemóvel alimentado a energia solar Blue Earth da Samsung.

Leia em <http://www.engadget.com/2010/04/27/portuguese-carrier-tmn-pairs-samsung-blue-earth-with-worlds-fir/>

12 «Gadgets» verdes geradores de electricidade a partir das janelas

Conheça 12 aparelhos que acoplados às janelas da sua casa podem gerar electricidade, tais como:

- Carregador de baterias portátil a energia eólica.
- Ventoinha solar portátil.
- Estore solar.

Ver mais em <http://www.ecofriend.org/entry/12-green-gadgets-that-get-their-juice-from-your-windows/>

Sapatos de luxo fabricados a partir de TV recicladas

A empresa Olsenhaus conseguiu fabricar sapatos de luxo de alto *design* utilizando como material os ecrãs de televisões reciclados.

Conheça em <http://www.inhabitat.com/2010/02/28/olsenhaus-eco-chic-vegan-shoes-made-from-recycled-tvs/>



Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Investigador e Conferencista Sênior (UE-Team Europe/UNL); Consultor de Empresas

● **Microcrédito apoia desempregados**

Os ministros do Emprego e da Segurança Social da União Europeia aprovaram uma linha de microcrédito de 100 milhões de euros para financiar pequenas empresas criadas por desempregados. Segundo a Comissão Europeia, esta iniciativa, que tem como alvo pessoas sem acesso ao crédito bancário, poderá beneficiar cerca de 45 mil empresários em início de actividade nos próximos oito anos.

● **Erasmus para jovens empreendedores**

O programa Erasmus para Jovens Empreendedores envolve, ao fim do primeiro ano, 1800 empresários, 20 dos quais apoiados pela portuguesa IPN-Incubadora. Segundo dados divulgados pelo Instituto Pedro Nunes (IPN), das 1800 aplicações mais de 1300 foram aprovadas e 60 intercâmbios foram concluídos com êxito. «Se esta tendência se mantiver, 500 candidaturas estarão completas até Junho de 2010», refere o IPN. Itália e Espanha suportam o maior número de candidaturas.

● **Parlamento Europeu propõe novas regras contabilísticas para microempresas**

O Parlamento Europeu defendeu a adopção de novas regras contabilísticas para as microempresas, propondo que estas fiquem isentas da obrigação de elaborar contas anuais. No entanto, de acordo com a proposta apresentada, as microempresas terão que manter uma contabilidade sobre as respectivas operações comerciais e a sua situação financeira.

● **Seguros contra catástrofes**

A Comissão Europeia vai examinar os seguros existentes nos Estados-membros que cobrem catástrofes naturais, em especial inundações. A investigação ficará a cargo do comissário europeu para o Mercado Interno e Serviços, Michel Barnier, e irá envolver um leque alargado de agentes do sector. As melhores práticas serão apresentadas numa conferência que será organizada em 2011.

● **Portugal sobe em matéria de inovação**

Portugal subiu um lugar na tabela europeia da inovação, ocupando agora a 16.ª posição entre os 27 Estados-membros da União Europeia (UE), de acordo com os dados divulgados pelo European Innovation Scoreboard 2009. Portugal foi o país europeu que mais progrediu no indicador relativo à despesa das empresas em I&D, o segundo no registo de patentes e o quarto que mais avançou no grupo de indicadores relativos aos efeitos económicos de inovação.

● **Lisboa eleita melhor destino europeu**

A cidade de Lisboa foi eleita o melhor destino europeu em 2010. A qualidade de vida, as infra-estruturas e a oferta cultural e turística permitiram à capital portuguesa ficar em primeiro lugar numa votação promovida pela Associação dos Consumidores Europeus, uma entidade independente com sede em Bruxelas. A escolha reflecte, segundo aquela instituição, «uma cidade que soube preservar toda a sua alma e oferecer uma porta de entrada ao turismo, sem esquecer as suas riquezas sociais e culturais».

Livros a Ler



A NAU CATRINETA E A HISTÓRIA TRÁGICO-MARÍTIMA: Lições de Liderança

A obra, inspirada pela leitura dos textos da *Nau Catrineta* e do «Naufrágio que passou Jorge de Albuquerque Coelho», desafia o leitor através das lições de liderança da epopeia portuguesa de Quinhentos a «iluminar» as suas capacidades de liderança.

Com este livro passa a ser possível reflectir sobre a liderança recorrendo a clássicos da literatura portuguesa, tal como acontece desde há séculos com, por exemplo, os textos de Sun Tzu, Homero, Shakespeare ou Maquiavel.

O livro desenvolve e contextualiza a associação entre os dois textos a partir de uma hipótese levantada por Almeida Garrett no seu *Romanceiro*.

Fruto da investigação desenvolvida, o autor revela ainda alguns factos pouco conhecidos sobre a História Trágico-Marítima.

Ficha Técnica

Título: *A Nau Catrineta e a História Trágico-Marítima:*

Lições de Liderança

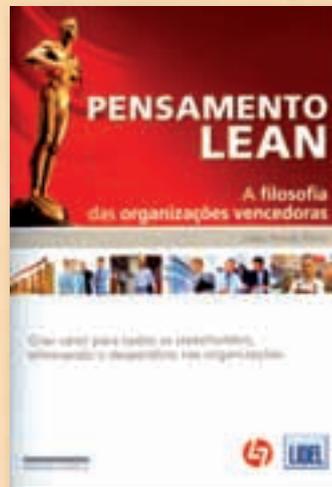
Autor: Libório Manuel Silva

Editor: Centro Atlântico

Colecção: Desafios

N.º de páginas: 104

À venda nas livrarias



PENSAMENTO LEAN A Filosofia das Organizações Vencedoras

Lean thinking («Pensamento magro») é um novo paradigma de liderança e de gestão que está a revolucionar o mundo empresarial. Uma organização *lean* caracteriza-se pelo esforço em continuamente identificar e eliminar todas as fontes de desperdício (*muda*) enquanto cria valor para todos os seus *stakeholders*. Nestas organizações, o trabalho em equipa é um requisito e as pessoas contribuem voluntariamente com as suas ideias e sugestões no sentido da melhoria contínua.

O pensamento *lean* é aplicável a todos os tipos de organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos.

Esta obra começa pela caracterização do pensamento *lean* (princípios e conceitos), passando pela implementação da melhoria contínua nas organizações, seguindo-se a abordagem aos métodos e ferramentas *lean*. O sistema *just-in-time* e as suas componentes são abordados com pormenor. Segue-se a aplicação *lean* à gestão da cadeia de fornecimento e à liderança de pessoas. O desdobramento e o alinhamento estratégico são abordados através da aplicação de uma poderosa metodologia (*hoshin Kanri*).

A terminar, são apresentados vários estudos de caso com as lições aprendidas e o *roadmap* para a implementação *lean thinking* nas organizações. Como suporte, o autor criou um *site* de apoio ao livro onde o leitor poderá ter acesso a um vasto conjunto de materiais e anexos complementares ao *lean thinking*.

Ficha Técnica

Título: *Pensamento Lean – A Filosofia das Organizações Vencedoras*

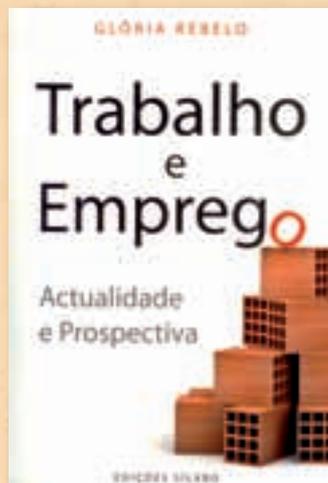
Autor: João Paulo Pinto

Editor: LIDEL – Edições Técnicas

Colecção: Biblioteca Indústria & Serviços

N.º de páginas: 345

À venda nas livrarias



TRABALHO E EMPREGO

«No tempo em que o debate sobre políticas de emprego não tinha o impacto que tem hoje, já Glória Rebelo analisava regularmente o problema nas páginas de prestigiados órgãos de informação portugueses – incluindo nos *Cadernos de Economia* e no *Anuário da Economia Portuguesa*. Muito antes da crise financeira/económica/social visível a partir de 2007, já a investigadora alertava para os riscos da perda de postos de trabalho. Não se limitando ao diagnóstico, Glória Rebelo comentava as medidas das organizações internacionais e do Governo português, explicava a evolução de acontecimentos nem sempre previstos, enfim, apontava caminhos. [...]

O tempo vem demonstrando que, em geral, a autora estava certa. Ela lembrou, há muito, que a *globalização molda a economia e a sociedade*, o que exige que Portugal vença em primeiro lugar o seu *gap* em termos de produtividade/competitividade. E nunca esquecendo que a *formação/qualificação é o caminho a seguir no domínio das políticas de emprego que procuram responder ao problema do desemprego de longa duração*. [...]

Como foi referido, muito antes da mediatização do tema Glória Rebelo investigava, analisava, denunciava e divulgava, com notável rigor, como prova este livro, assente nos seus artigos publicados nos *Cadernos de Economia* e no *Anuário da Economia Portuguesa* e cuja edição é de extrema oportunidade.»

Francisco Murteira Nabo, Bastonário dos Economistas

O público-alvo do livro são políticos, parceiros sociais, economistas e sindicalistas.

Ficha Técnica

Título: *Trabalho e Emprego*

Autor: Glória Rebelo

Editor: Edições Sílabo, LDA

N.º de páginas: 222

À venda nas livrarias



O GÉNIO DO MARKETING

Actualmente é necessário ser-se génio para se fazer *marketing*. Os mercados são de uma enorme complexidade, os clientes cada vez mais exigentes e a concorrência mais intensa.

O *marketing* possui o conhecimento acerca do cliente e o pensamento criativo que conferem vantagem competitiva ao negócio. Contudo, é preciso saber combinar aspectos com o rigor analítico e comercial que impulsiona a estratégia, a inovação e o crescimento da empresa com rentabilidade.

A genialidade em *marketing* reside na capacidade de interligar o interior com o exterior da empresa, mercados e negócios, clientes e accionistas, criatividade e pensamento analítico, expectativas e realidade, presente e futuro.

Génio = inteligência + imaginação = resultados extraordinários
Os génios em *marketing*, como Einstein e Picasso, utilizaram a inteligência de modo muito mais imaginativo. Recorreram ao hemisfério esquerdo e direito do seu cérebro para captarem as melhores oportunidades, evidenciarem-se no seu meio e liderarem o seu negócio. Este livro de autoria de Peter Fisk, especialista em *marketing*, revela-se provocador, conhecedor e inspirador ao reunir um conjunto de desafios e oportunidades para o *marketing* actual, demonstrando como o leitor poderá introduzir o génio em *marketing* na sua empresa e conseguir resultados superiores.

Ficha Técnica

Título: *O Génio do Marketing*

Autor: Peter Fisk

Editor: Centro Atlântico

Colecção: Monitor

N.º de páginas: 307

À venda nas livrarias

ESTÁGIOS PROFISSIONAIS PARA JOVENS QUALIFICADOS

Candidaturas apresentadas exclusivamente por instituições da economia social e entidades culturais sem fins lucrativos, até **30 de Abril de 2010** em www.inovsocial.gov.pt

Destinatários: Jovens desempregados até 35 anos, com qualificações de nível superior nas áreas de:

- **Economia**
- **Gestão**
- **Direito**
- **Ciências Sociais**
- **Engenharia**

A outra forma de ler a DIRIGIR



visite-nos em:

www.iefp.pt