

<b>Público</b> Economia 31-10-2008	Periodicidade:	<b>Diário</b>	Temática:	<b>Economia</b>
	Classe:	<b>Informação Geral</b>	Dimensão:	<b>228 cm²</b>
	Âmbito:	<b>Nacional</b>	Imagem:	<b>S/Cor</b>
	Tiragem:	<b>75000</b>	Página (s):	<b>21</b>

# “A crise económica está a ameaçar a inovação”

Gary Hamel, pensador de gestão, teme que as empresas deixem de inovar. “O resultado será ainda pior”, avisa

Raquel Almeida Correia

● Gary Hamel, um dos maiores pensadores de gestão da actualidade, é um defensor da inovação. O problema é que é nesta área que muitas empresas cortam em alturas de crise. O PÚBLICO encontrou o co-fundador da consultora Strategos e docente da London Business School no SAP Business Forum, na passada quarta-feira, e colocou-lhe questões próprias bem como de três gestores portugueses (ver ao lado). Hamel, cujo mais recente livro (“Futuro da Gestão”) foi lançado no início do ano, deixou um alerta: “Quem esperar que a crise passe em vez de tentar sair dela inovando vai ficar em muito pior estado”.

**Contactou com gestores portugueses. Diria que o país está bem preparado para o futuro?**

Nos últimos anos, aprendi que geografia não é destino. A origem de uma empresa não influencia assim tanto a sua adaptação aos novos problemas da gestão. Veja-se, por exemplo, o caso do Japão, onde pouquíssimas pessoas se sentem motivadas no posto de trabalho. No entanto, a Toyota é considerada uma das melhores empresas para trabalhar. É claro que a globalização pode ser uma ameaça para Portugal, por causa da concorrência que traz, mas hoje pode-se aceder a talen-

to, capital e tecnologia de qualquer parte do mundo. O perigo é quando os gestores assumem que o seu sucesso depende do enquadramento. Muitas vezes, quando venho a eventos como este, é frequente queixarem-se da localização, da rigidez das leis ou da falta de apoios para investigação e desenvolvimento (I&D). E até pode ser tudo verdade. Mas, muitas vezes, são apenas desculpas para disfarçar falta de coragem e de imaginação. A única questão que poderá colocar alguns obstáculos a Portugal é o peso que o Estado e a Igreja têm, mas já vi empresas a terem sucesso em ambientes muito menos favoráveis.

**É por isso que diz que a gestão de hoje está ultrapassada?**

A gestão foi inventada para assentar em tarefas que pudessem ser constantemente repetidas, de uma forma completamente previsível, para se poder ir fazendo ajustes e melhorando a eficiência. Isso continua a fazer sentido quando o objectivo é construir um carro, mas não traz valor acrescentado. Hoje, o crescimento vem da inovação, da flexibilidade e da capacidade de inspirar os trabalhadores. Os métodos tradicionais da gestão estão de costas voltadas para estes novos

problemas. Temos de aproveitar as ferramentas antigas, mas elas já não chegam para que uma empresa consiga mudar tão rápido quanto a própria mudança, fazendo a diferença em determinada indústria. E esse é o grande desafio de hoje. É preciso ser-se diferente para se ser relevante.

**Mas a inovação não poderá estar ameaçada pela conjuntura de crise?**

É verdade que a crise económica está a ameaçar a inovação e, no curto prazo, o golpe será ainda maior. Em situações de instabilidade, há duas reacções automáticas: cortar custos desnecessários e aumentar o controlo da estrutura. A questão é que inovação não significa despesas elevadas, ao contrário do que muitos gestores pensam. Muita dela não custa quase nada e tem um impacto enorme. Por exemplo, a Microsoft gasta cinco a dez vezes mais em I&D do que a Apple, que, no meu entender, é uma empresa muito mais inovadora. Mas para isso é preciso que as empresas incutam nos trabalhadores o espírito de ir mais além, de marcar a diferença.

**E de que forma é que se pode levar os trabalhadores a inovar?**

O sentimento de orgulho de ver uma ideia reconhecida e até transformada num produto de sucesso é o suficiente. Mais até do que a compensação monetária. Eu não segui a carreira académica para enriquecer. Mal conseguia pagar um apartamento em Londres. Foi porque procurava reconhecimento. As pessoas inovam porque gostam de atenção e é preciso recompensá-las, pelo menos, por tentarem.

**Acredita que vai surgir um novo tipo de gestor desta crise?**

Não sei se a crise vai provocar essa revolução, mas acredito o tradicional perfil dos gestores já não funciona. É muito difícil, porque a mudança se faz cada vez mais rápida, que um CEO seja o todo-poderoso numa empresa, até por causa dos inúmeros casos de gestão ruíno- sa que têm sido reportados. O papel do líder vai mudar, com certeza. Vai deixar de ser o estratega supremo e passar a ser um arquitecto social, mais preocupado com os sistemas de incentivo dos trabalhadores.

“

**O que poderá colocar alguns obstáculos a Portugal é o peso que o Estado e a Igreja têm**

Acredita q  
novo tipo de  
Não sei se a  
revolução, ma  
perfil dos ges  
É muito difíc  
se faz cada ve  
CEO seja c  
empres  
meros  
sa que  
papel c  
cei

”



Três gestores portugueses aproveitaram a oportunidade para colocar uma questão a Gary Hamel através do PÚBLICO

**Fernando Costa Freire,**

**presidente da Glintt**

No meio da crise, quais deverão ser as três prioridades da gestão de topo em Portugal?

A primeira é o “cash flow”. As empresas que não estiverem tão dependentes do crédito vão ter muito mais liberdade de acção. A segunda é a redução dos custos fixos. E a terceira é a aposta na inovação. Pode demorar entre cinco a sete anos até a crise passar e as empresas voltarem a ter uma

trajectória de crescimento, mas só as que inovarem vão poder gozar dessa recuperação. Não podemos ficar simplesmente à espera que o caos passe.

**Paula Cardoso,**

**administradora da Revigrés**

Que oportunidades de negócio poderão surgir da instabilidade económica actual?

É natural que as empresas mais fracas desapareçam como consequência da crise e isso vai criar espaço para novos operadores, apesar da dificuldade de acesso ao crédito e do aumento

da selectividade por parte dos investidores. É difícil prever de onde surgirá uma nova ideia, mas o mais natural é que esteja associada a uma proposta de corte radical no preço. Nos últimos anos, já há alguns casos desse tipo, como a Ryanair, que tornou as viagens de avião “low-cost”, ou a Ikea, que tornou o mobiliário acessível. O meu conselho é que se olhe para oportunidades que signifiquem uma redução entre 80 e 90 por cento do preço actualmente praticados por determinado produto ou serviço. O tempo das propostas frívolas já lá vai.

**Rui Miguel Nabeiro,**  
**administrador da Delta Cafés**

**Face aos problemas actuais da economia e da sociedade, como será a evolução da responsabilidade social corporativa nos próximos anos?**

A responsabilidade social vai sofrer bastante. Nos próximos dois anos, pelo menos, questões como o aquecimento global ou a pobreza vão sair da agenda principal das empresas. Não significa que desapareçam. Aliás, só as empresas que conseguirem manter a responsabilidade social como prioridade vão conseguir estar um passo à frente quando a instabilidade chegar ao fim.

