

ENTREVISTA: CARLOS TAVARES E AS LIÇÕES DA CRISE

# Exame

€3,50 (Cont.) [www.exame.expresso.pt](http://www.exame.expresso.pt)

**SÓCIOS**  
M DO 2.º ACTO DE  
VE JOBS NA APPLE

**YAIA: O VOO DOS**  
ATOS DA MOSCA

**ONOMIA**  
e Portugal falir?

**REIRA**  
m dos gestores pop star  
os salários milionários

“Criatividade, saber fazer,  
mínio da língua, gestão de tempo  
funcionamento do capitalismo”

CÂMARA, 54 ANOS, PROFESSOR CATEDRÁTICO  
A FCT - UNL E PRESIDENTE DA YDREAMS

## O QUE NÃO SE ENSINA NA UNIVERSIDADE

21 executivos explicam o que não vem nos livros  
e só descobriram trabalhando no terreno

5160387610000791

CAPA

É no mundo real das empresas que se descobre que há coisas que a teoria não ensina. Nestas páginas, 21 executivos revelam aquilo que só descobriram a trabalhar no terreno

Texto Rosália Amorim e Margarida Flúza

# D QUE NÃO SE ENSINA

## António Câmara

54 anos, presidente da YDreams

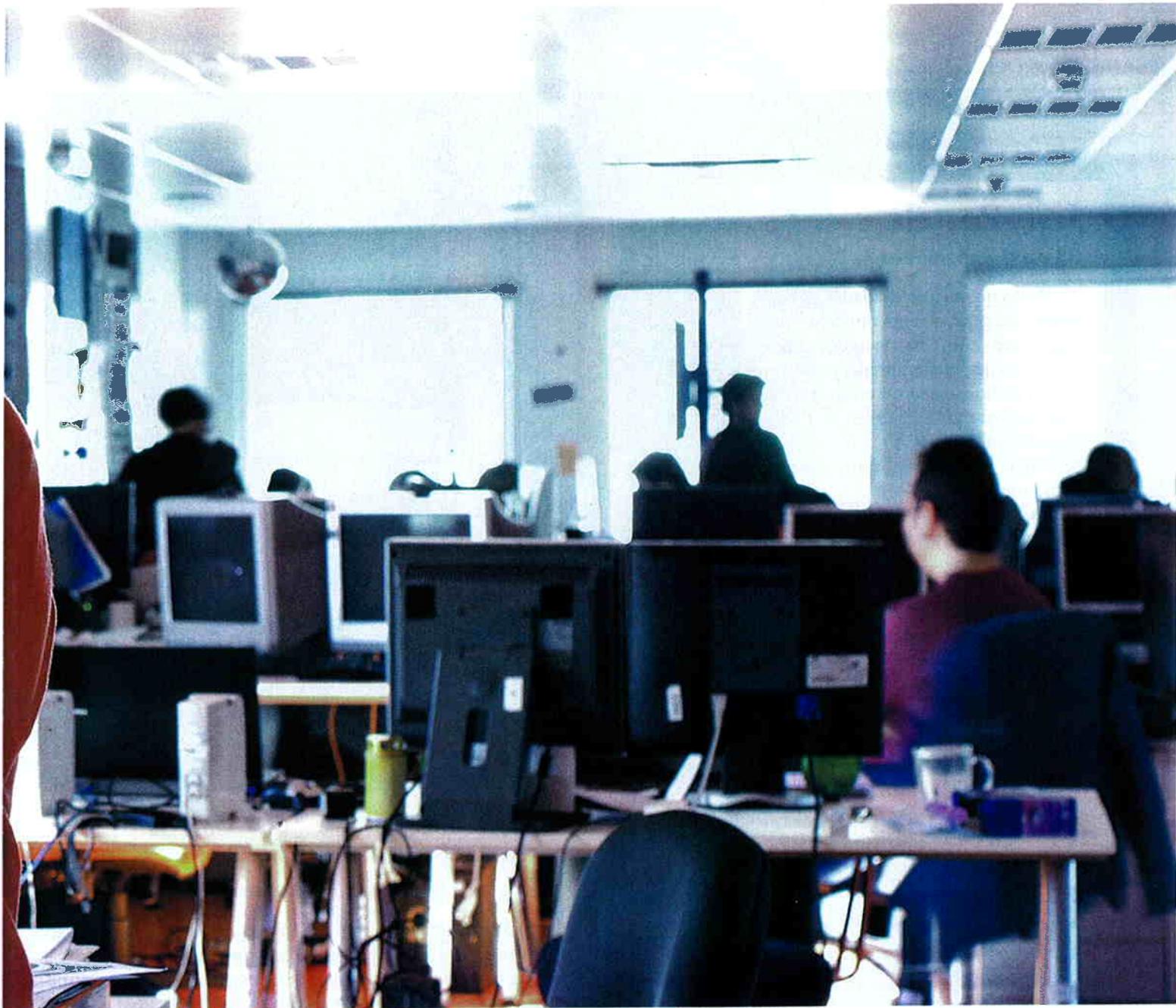
A experiência pessoal, como docente e empreendedor, permitiu-me identificar áreas decisivas, para uma empresa baseada no conhecimento, descuradas na maioria das universidades:

**Criatividade.** James Adams, professor de Stanford, criou uma cadeira em que ensinava a ultrapassar os bloqueios à criatividade. Essa cadeira resultou no *best-seller* *Conceptual Blockbusting*. A ausência de perspectiva, a adoção de estereótipos, a aversão ao risco, a falta de autoconfiança e a preferência em criticar em

vez de gerar ideias (muito comum na sociedade portuguesa) são exemplos desses bloqueios. A nossa universidade tende mais a reforçá-los do que a removê-los.

**Saber fazer.** Neil Gershenfeld criou a cadeira *How to Make Almost Anything* que se transformou num sucesso no MIT. Nas universidades portuguesas poucos são os cursos que ultrapassam os programas teórico-práticos tradicionais.

**Propriedade intelectual.** Estudantes que frequentam cadeiras de desenvolvimento de produtos no MIT são encorajados a submeter patentes. A maioria dos estudantes que frequenta as nossas universidades desconhece esse processo.



# NAS UNIVERSIDADES

**Domínio da língua.** A excelente formação literária de estudantes formados em Oxford ou Cambridge é conhecida. Nas principais universidades mundiais, e nalgumas faculdades em Portugal, há cursos de comunicação técnica. Mas em muitos outros, os diplomados ignoram as regras básicas de comunicação.

**Incerteza.** Enrico Fermi foi pioneiro na divulgação de abordagens aproximadas (*back of the envelope engineering*) para resolver problemas em que a informação é insuficiente (quantas lâmpadas existem em Portugal?). O nosso ensino assenta em avaliações com questões fechadas e os nossos licenciados têm dificuldade em lidar com problemas abertos.

**Gestão do tempo.** Randy Pausch, recentemente falecido, disponibilizou, no YouTube, a sua aula magistral sobre gestão do tempo. Na Holanda, os estudantes têm uma cadeira em que focam este tópico logo no 3.º ano. A nossa pontualidade (ou falta dela) e a excessiva duração das reuniões são conhecidas.

**Capitalismo.** Numa rede global de escolas-piloto, os estudantes recebem um negócio virtual e capital no início do ano. A gestão utiliza conceitos ensinados em Matemática. Os resultados para a aprendizagem são excelentes. Em Portugal, é duvidoso que a maioria dos estudantes saiba os fundamentos da Matemática. Mas é evidente que ignoram o funcionamento do capitalismo.

## Luís Portela

**57 anos, presidente da Bial**

Penso que as universidades portuguesas, em geral, têm um tipo de ensino algo teórico, com deficiência de experimentação que melhor prepare o aluno para a realidade que vai encontrar na vida profissional. Em sequência, existe um baixo incentivo para que o estudante se habitue a encontrar por si as soluções e, mesmo, novas soluções.

Eu gostaria que o ensino universitário fosse mais experimental, mais responsabilizador e mais indutor da criatividade dos alunos. Mas também gostaria que, em todos os cursos de todas as universidades, nunca fosse perdida de vista a defesa dos valores universais, procurando informar e formar excelentes profissionais e excelentes pessoas.



## Teresa Cochito

**54 anos, country managing partner da Ernst & Young**

Não há nada que cumpra o papel da experiência. Nada tira o lugar à aprendizagem com o que não corre bem, e às suas lições. E só se aprende a ser empreendedor passando por crises, arriscando e

percebendo que nem todas as estratégias ou ideias são bem sucedidas. Não se aprende na universidade e não se tira um doutoramento nessa matéria. Também não se aprende o aspecto comunicacional e o impacte mediático do líder. Contudo, considero que os programas universitários estão cada vez mais ligados ao mundo real e à inovação.

## José Miranda Clara

**53 anos, director-geral da Xerox Portugal**

As universidades transmitem o *background*, e a percepção é boa ao nível de cultura geral, mas devem ser melhorados os conhecimentos específicos. Seria essencial, desde o ensino secundário, dar ênfase a ferramentas informáticas imprescindíveis à produtividade. O desenvolvimento de métodos pedagógicos de pesquisa é importante para que os recursos encontrem soluções com base em criatividade e capacidade de decisão. Finalmente, é relevante reduzir a falta de objectividade e exercitar a capacidade de síntese. É de relevar as melhorias que se tem sentido relativamente à preparação ao nível da flexibilidade e disponibilidade das pessoas para se articularem em função das necessidades da empresa.





## Isabel Vaz

**43 anos, presidente  
da comissão executiva  
da Espírito Santo Saúde**

A inteligência emocional e a capacidade de lidar com as outras pessoas e de gerir equilíbrios não se aprendem na universidade. É também no dia-a-dia que aprendemos quando não devemos falar e a esperar pelo momento certo para sermos ouvidos e sermos assim mais eficazes a transmitir as nossas ideias. Enfim, a idade e a experiência reforçam realmente a inteligência emocional.



## Alberto da Ponte

**56 anos, presidente da comissão executiva da Central de Cervejas**

O que não se aprende na universidade?

1) **A tentativa** e o erro, pois querem a resposta certa, mas nem sempre existe tempo para a obter na vida real.

2) **A aprender** por nós próprios. Ser nós a fazer.

3) **A persuadir**, algo muito útil para as vendas (clientes) e para o *marketing* (consumidor).

4) **A negociar**, sendo que se aprendem alguns *trade-off*.

5) **A liderar** pessoas, o maior desafio de todos, porque o mes-

mo *input* tem *outputs* completamente diferentes.

6) **A liderar** pelo exemplo.

7) **A decidir**. Nunca sofremos as consequências das nossas decisões, pois o papel não se vira contra nós e o papel aceita tudo.

8) **A cooperar**, pois os incentivos são para se ser sempre o melhor.

9) **A iniciativa** e proactividade (*entrepreneurship*).

## José Joaquim de Oliveira

**58 anos, presidente da IBM Portugal**

A escola é essencial, dá-nos a base, prepara-nos para a vida. Mas é no trabalho diário no terreno que descobrimos o mundo real em toda a sua magnitude e complexidade.

Foi a experiência profissional que me ensinou a enfrentar desafios, que me estimulou a iniciativa e a criatividade e que me permitiu desenvolver o espírito de empreender que hoje reconheço em mim.

Foi com o trabalho, no desempenho de uma actividade aberta às relações pessoais, que descobri e melhorei as competências de liderança indispensáveis à posição que desempenho. Aprendi a gerir pessoas e equipas, empresas e negócios, a desenvolver talentos e a melhor conhecer os outros. Os ensinamentos que se colhem no desenvolvimento de uma actividade profissional não têm preço. É o saber de experiência feito.



## Judite Mota

**42 anos, directora criativa da Young & Rubicam**

Ninguém aprende a ter ideias a fazer um curso. Pode aprender-se a organizar ideias, a argumentar, a desenvolver raciocínios lógicos, mas as grandes ideias não partem, em geral, de raciocínios lógicos. São saltos que desafiam a lógica, são ligações inesperadas e a escola não nos ensina a pensar assim. Infelizmente. Mas a universidade deu-me cultura geral e amigos.

## José Velázquez

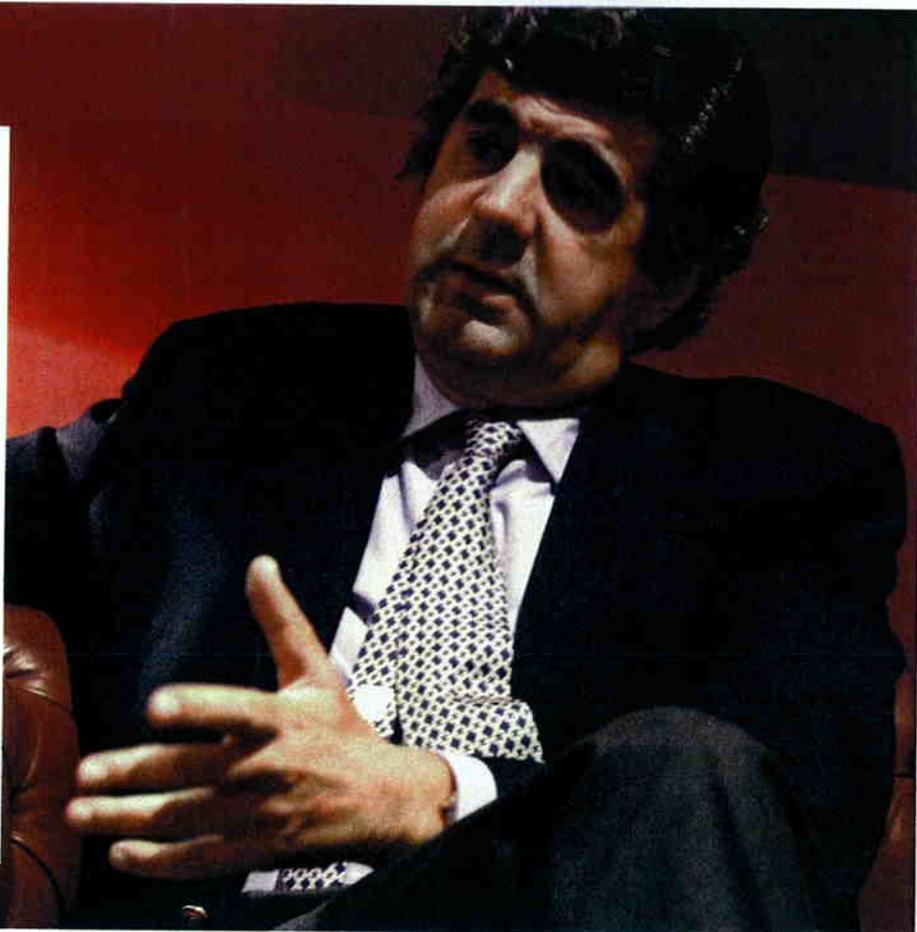
**46 anos, director-geral da SAP Ibéria**

Não se aprende na universidade, primeiro, a ter preparação para as constantes mudanças e que exigem uma rápida adaptação. Refiro-me a todo o tipo de desafios: novas funções, novos objectivos, novas equipas, novos colaboradores, novas ferramentas, etc. Segundo, a ter capacidade de negociação e comunicação, que é fundamental em todos os níveis das relações interpessoais, não só na organização, como com a envolvente externa, como é o caso dos clientes, parceiros de negócio e mercado em geral. Tudo isto assume uma maior complexidade quando nos inserimos em organizações globais e temos de integrar com culturas distintas.

## Salvador Guedes

**51 anos, presidente executivo da Sogrape**

As universidades são frequentemente criticadas por aquilo que não ensinam e raras vezes valorizadas pelo positivo papel pedagógico. Acreditando que a universidade é, para além de uma fonte de formação e informação, uma ferramenta e um estímulo ao desenvolvimento, a vertente prática do ensino deve ser partilhada com as empresas, que estão mais aptas a esta função. Posto isto, há sem dúvida matérias que a universidade não ensina, e que provavelmente nem é suposto ensinar. Para ter sucesso são necessárias competências que não se esgotam na sala de aula. As oportunidades vêm atrás de curiosidades, vivências e contactos.

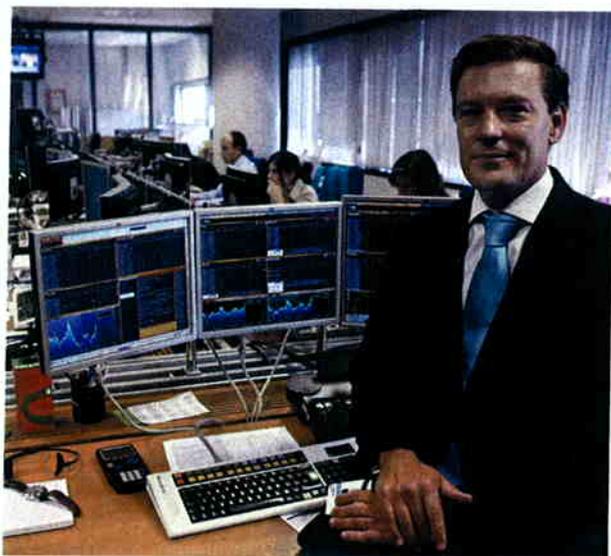
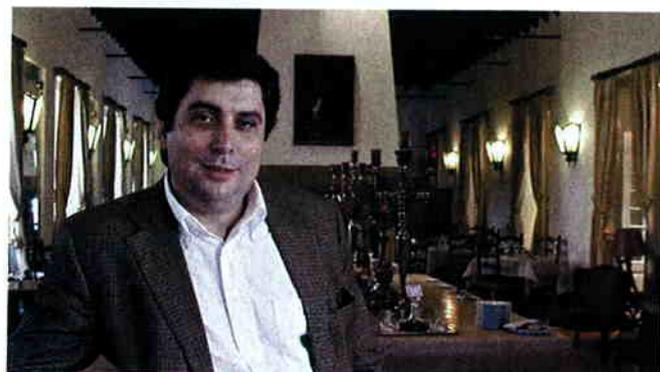


## Manuel Bio

**41 anos, director-geral das Pousadas de Portugal**

A maior lacuna das universidades é a clara falta de vocação e entusiasmo na formação comportamental. Focadas na vertente teórica, ignoram a importância de desenvolver as capacidades de liderança, de iniciativa ou até mesmo de comunicação.

Esta vertente de formação muito técnica, sem dúvida, prepara-nos para todo o trabalho especializado e desenvolve muito a nossa capacidade de análise dos problemas e dá-nos muita elasticidade mental.



## Paulo Gray

**43 anos, country officer do Citi em Portugal**

Não se aprende nem se treina a inteligência emocional que constitui uma ferramenta valiosíssima para a gestão moderna, caracterizada pela globalização e alteração frequente dos paradigmas em que operamos.

## Ludgero Marques

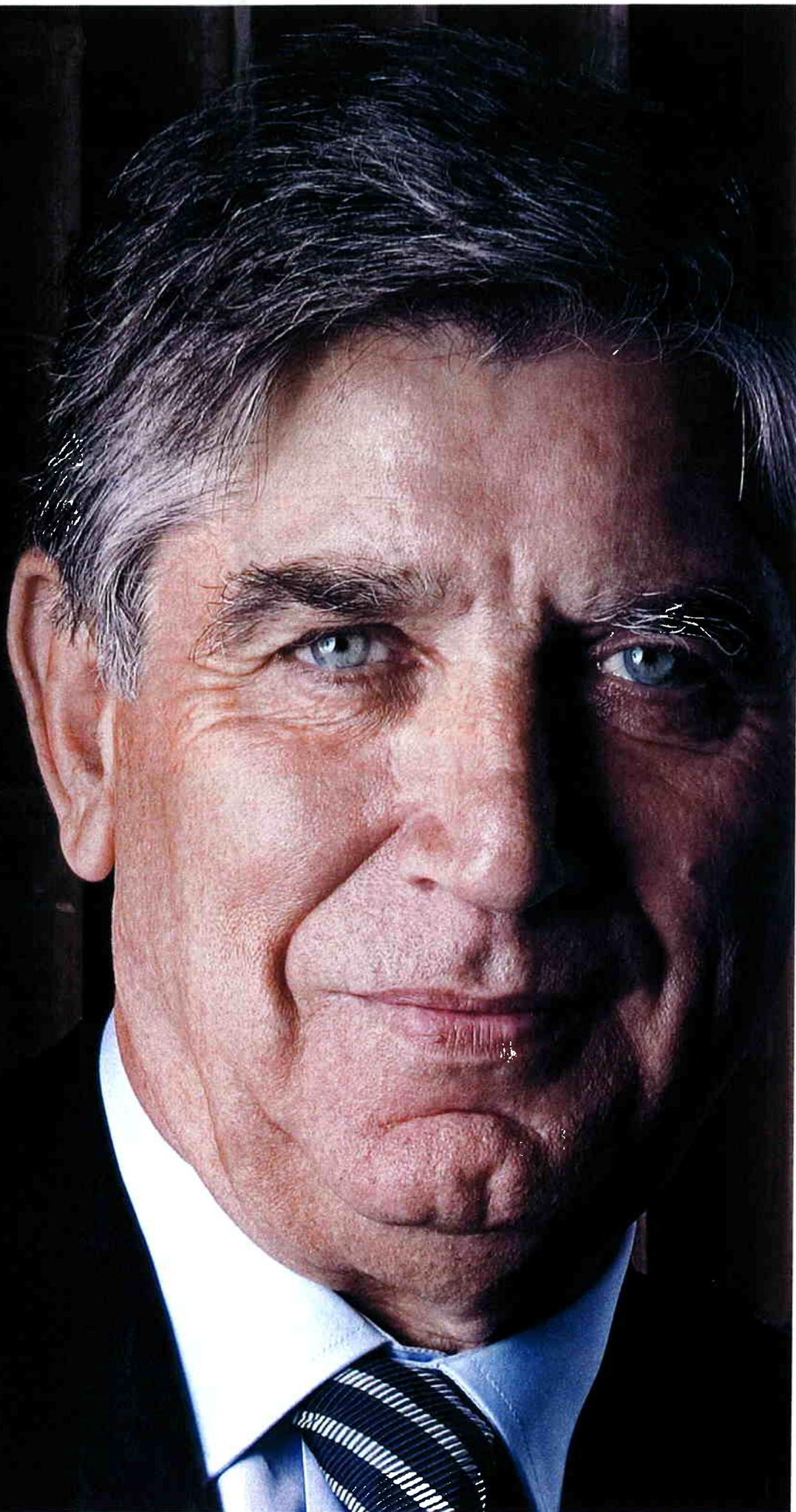
**71 anos, presidente do conselho de administração da Cifial**

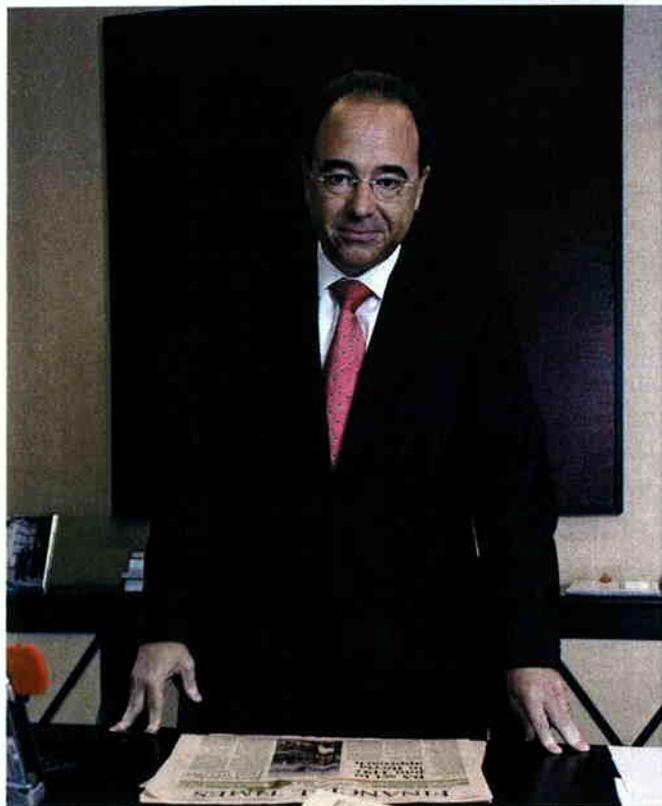
As universidades, e o que nelas se apreende, valem tanto mais, quanto maior for o nível educacional do país. O número de portugueses com o 12.º ano é tão baixo (30%) que não chega para apoiar os que já se encontram no mercado de trabalho com qualificações superiores.

Perante este facto, é difícil ser exigente com os quadros formados nas universidades. Estes não conseguem ser entendidos nas empresas tradicionais portuguesas, e, como consequência, têm de baixar de nível, degradando-se.

O facto de as empresas tradicionais viverem com poucos quadros universitários resulta da falta de ligação entre o mundo académico e a realidade do mercado. As universidades e os seus professores conhecem mal o funcionamento das empresas portuguesas, com excepção de quem dirige ou trabalha nas chamadas companhias tecnológicas, que foram, na maior parte, incubadas nas universidades.

Os professores universitários, em todos os níveis, necessitam de conhecer melhor a realidade das empresas portuguesas e transmiti-la, se possível com exemplos práticos, aos seus alunos, de modo a que estes, quando transitarem para o mercado, tenham uma percepção mais concreta de como os seus conhecimentos podem ser devidamente aplicados.





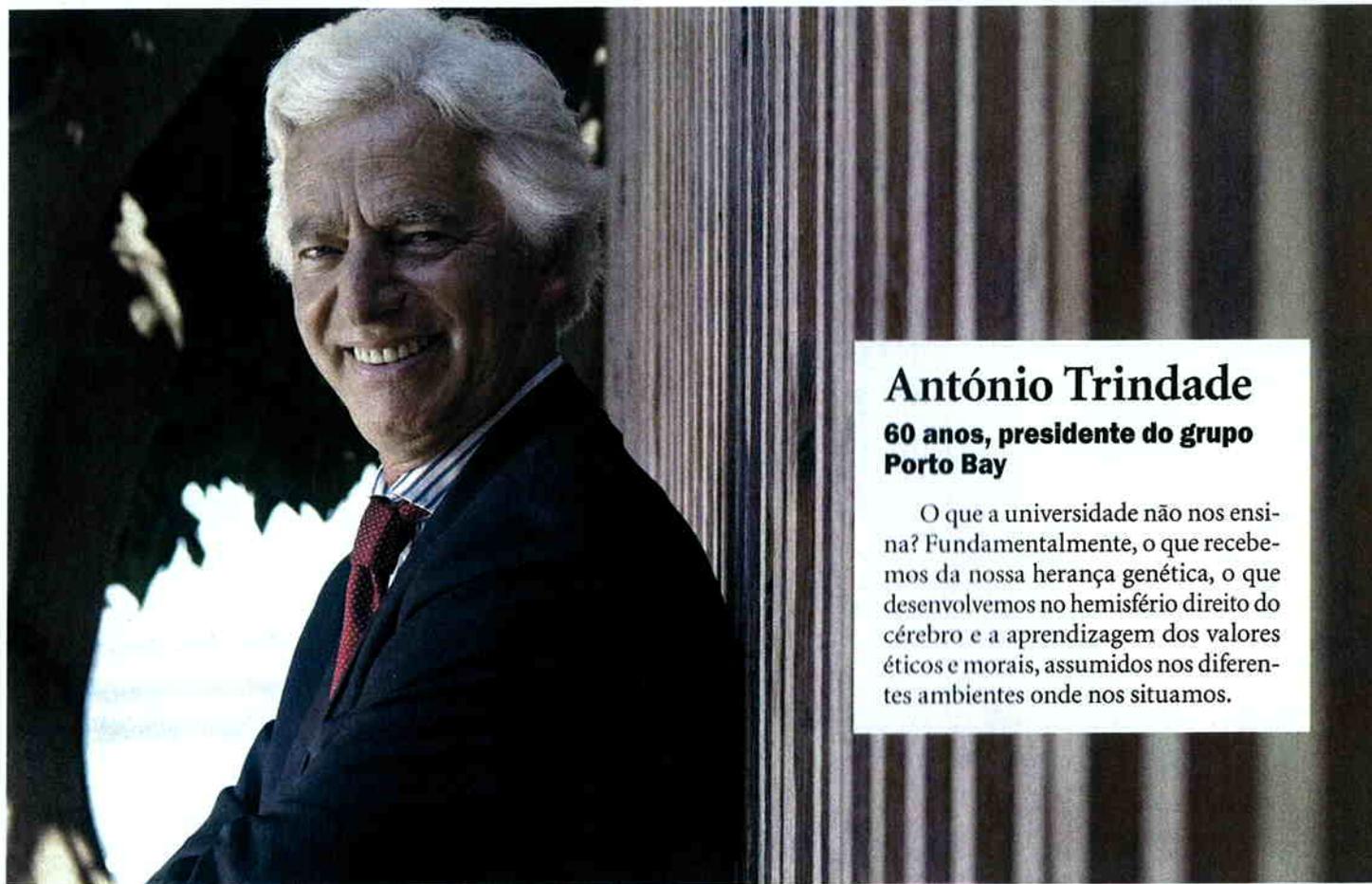
## Nuno Amado

**51 anos, presidente executivo do Banco Santander Totta**

O ensino universitário em Portugal é muito virado à competição entre iguais e é ainda ministrado maioritariamente de forma catedrática. Na vida real e, sobretudo, na vida empresarial, o conhecimento não flui unilateralmente, mas pelo contrário os objectivos só são alcançados através do trabalho de equipa, da cooperação entre áreas e das sinergias entre capacidades complementares, o que nas universidades nem sempre é tão desenvolvido.

Fomentar este ambiente eficaz exige de um gestor bom senso e boa leitura da psicologia e das capacidades e debilidades de cada colaborador, bem como manter as equipas em permanente dinâmica e apontadas para os objectivos. Esta capacidade de liderança tem muito que ver com temas de inteligência emocional, mas também com o carisma pessoal, resiliência e resistência à adversidade.

Nas empresas estamos constantemente a tomar decisões o que implica uma gestão de risco/gestão de tomada de decisão. Ora nenhum destes temas tem vocação para ser ensinado nas universidades. É por isso que a gestão não é só uma ciência, mas uma arte e é por isso que para se ter êxito não basta mandar; o importante é ser-se seguido e saber cooperar.



## António Trindade

**60 anos, presidente do grupo Porto Bay**

O que a universidade não nos ensina? Fundamentalmente, o que recebemos da nossa herança genética, o que desenvolvemos no hemisfério direito do cérebro e a aprendizagem dos valores éticos e morais, assumidos nos diferentes ambientes onde nos situamos.

## Miguel Reynolds Brandão

**43 anos, presidente da Global Business Brokers**

O que nenhuma ensina? Bom senso! ... O bom senso é estruturado na educação dada pela família, fundamentado por tudo o que aprendemos e desenvolvido ao longo da vida. E é essencial como forma de resolver quase tudo... e viver bem.

O que poucas ensinam? A pensar! Salvo honrosas exceções, as nossas escolas concentram-se em explorar o que outros já pensaram, deixando muito pouco espaço para o sentido crítico, construtivo, imparcial, sobre a realidade que nos rodeia. Por isso, desenvolvem-se muitos seguidores, mas poucos criadores.

O que raras promovem? Ousadia. A ousadia de quem vê a mesma realidade por um prisma diferente; a ousadia de quebrar rotinas, de questionar, de repensar para conquistar uma vida melhor.

Enfim, acho que de um modo geral, as boas universidades portuguesas preparam bons técnicos dos cursos que leccionam, mas desenvolvem pouco a capacidade criativa dos seus pupilos.



FOTOS: GIORGIO BORDINO; CLARA AZEVEDO; ANA BAIÃO



## Maria Celeste Hagatong

**56 anos, administradora executiva do BPI**

Não nos ensina a enfrentar o dia-a-dia. Saber lidar com pessoas é uma apetência que está em cada um de nós e aperfeiçoa-se com a prática. Por muitos cursos que se frequente, quem não tiver essa capacidade nunca ou dificilmente será um verdadeiro gestor.



## Paulo Pereira da Silva

**47 anos, presidente da Renova**

O que não se aprende na universidade?  
A existência de Deus?  
A realidade da Matemática?  
O universo compreensível?  
O sentido da minha vida?

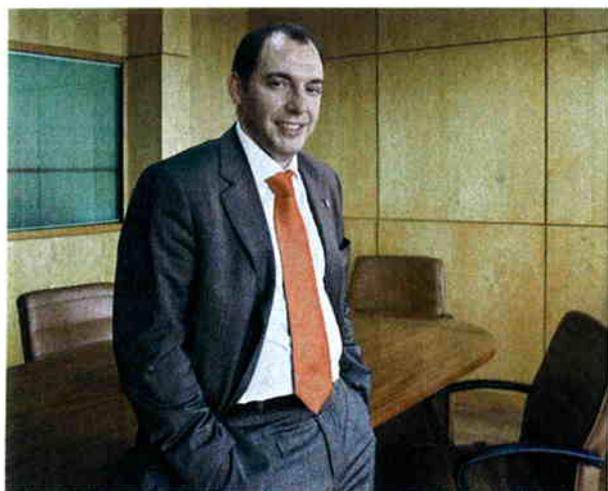
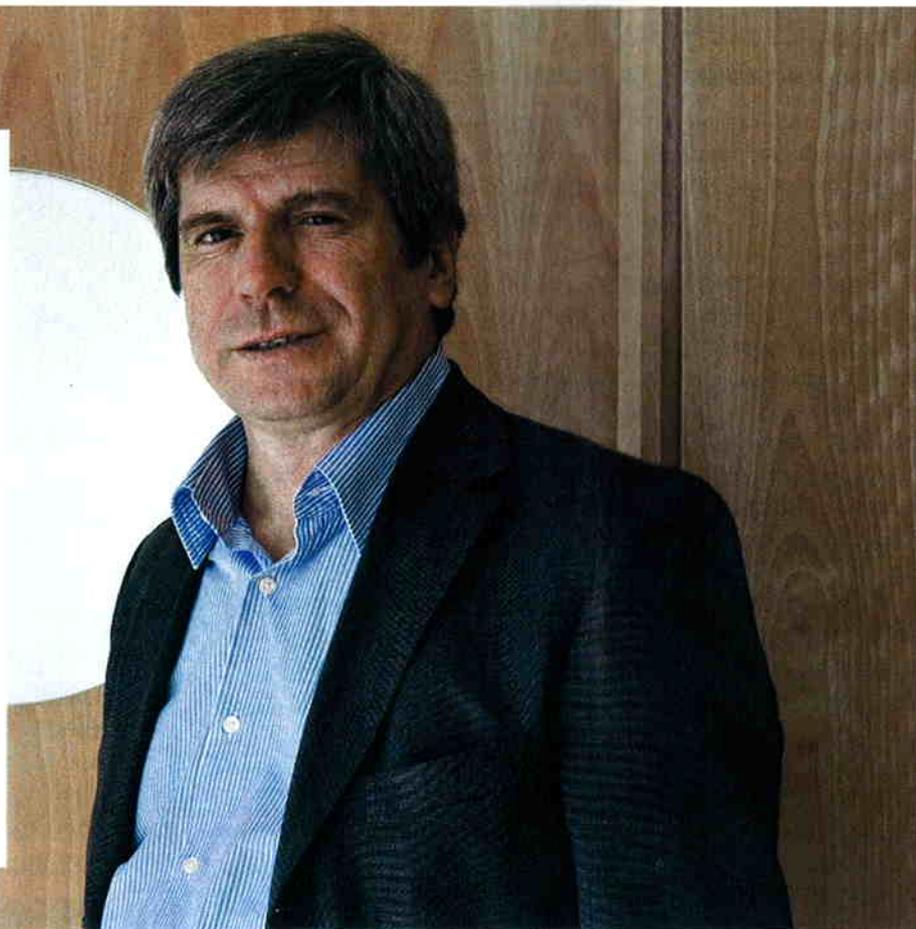
## Jaime Lopes

**54 anos, ex-CEO da Charmartín**

A universidade não ensina tudo, nem a tal deve almejar. O seu papel passa pelo despertar do interesse, pelo cultivar da curiosidade intelectual e espírito crítico e pelo fomento da predisposição para aprender – competências profissionais que mais valorizo e que costumo sintetizar na expressão “dare to know”.

Tudo o resto é consequência: o conhecimento específico, os atributos de gestão, a capacidade de distinguir o prioritário do acessório. Esta complexa matriz de competências abre caminho à excelência profissional.

A compreensão desta complementaridade e das sinergias justifica o aprofundamento do modelo de relacionamento entre a universidade e as empresas.



## Luís Mário Nunes

**36 anos, director-geral da ComprarCasa**

A área onde mais aprendi com o mercado de trabalho é a dos recursos humanos. A prática é diferente da teoria. Não existem pessoas iguais, não há mentalidades iguais, não há formas de pensar e agir iguais. Porém, há um líder que é único e comum a toda esta particularidade.

## José Galamba de Oliveira

**49 anos, presidente da Accenture**

A universidade é primeiro contacto com as questões teóricas e técnicas, que acompanham a vida profissional. Mas só quando entramos para o mundo do trabalho é que nos apercebemos das implicações diárias inerentes à profissão, bem como os desafios constantes que temos de enfrentar.

O contacto diário com o mundo do trabalho permite-nos, gradualmente, ter uma visão realista e privilegiada da realidade do mercado e, por conseguinte, uma gradual orientação para o mundo das organizações. Só a vida empresarial nos permite saber e entender até onde podemos chegar e qual a melhor forma de o fazer.

