

ENTREVISTA: CARLOS TAVARES E AS LIÇÕES DA CRISE

Exame

€3,50 (Cont.) 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

5 16038 6100001791

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

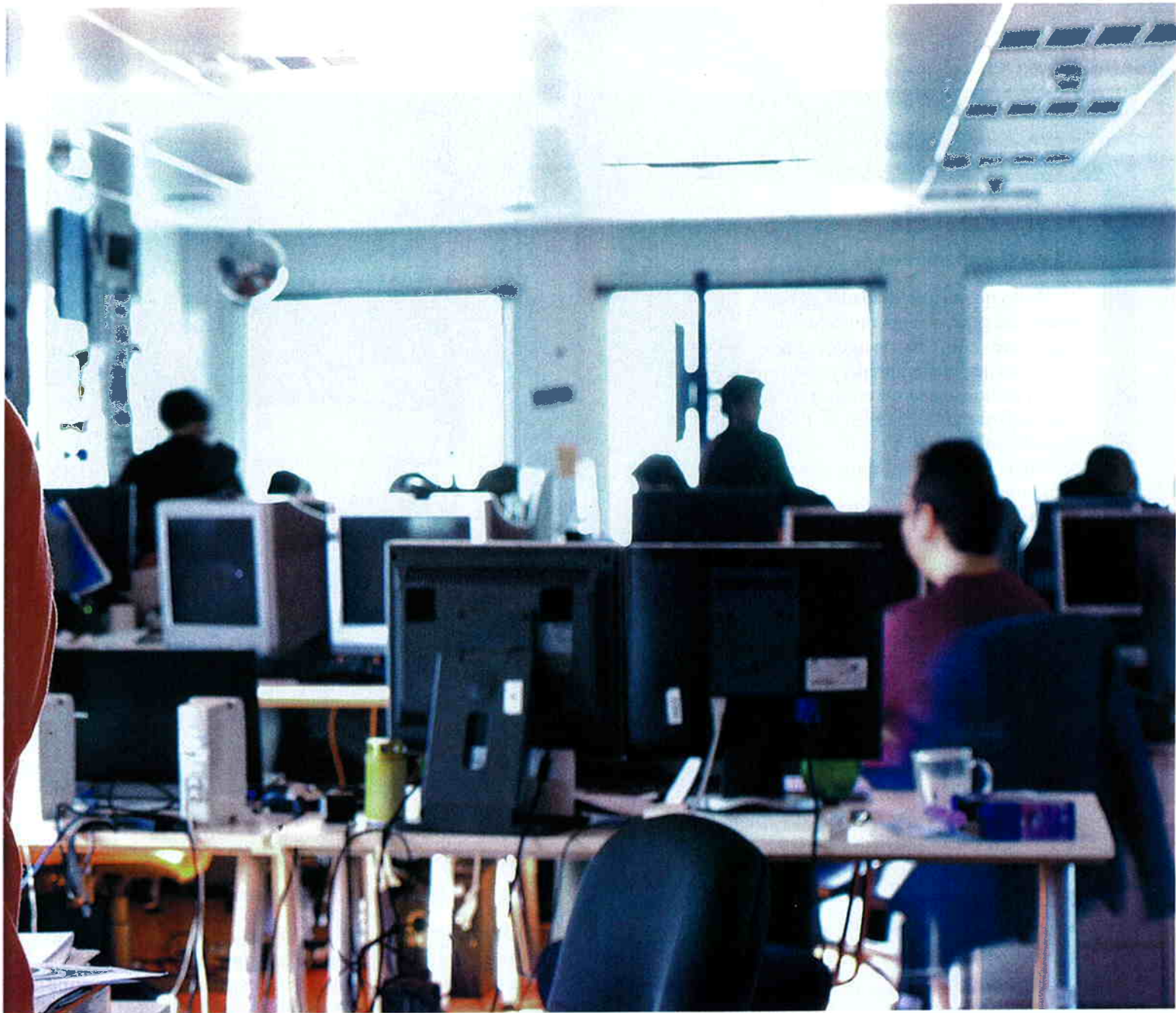
A experiência pessoal, como docente e empreendedor, permitiu-me identificar áreas decisivas, para uma empresa baseada no conhecimento, descuradas na maioria das universidades:

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.