

Educação é a chave de t

Numa entrevista exclusiva ao “O País Económico”, um dos maiores a formação é essencial em tempos de crise, mas sobretudo, como

O especialista brasileiro em Administração de Empresas e de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, aterrou na segunda-feira de manhã, para participar na Conferência Internacional de Recursos Humanos. O assunto na agenda de Chiavenato era o impacto da crise financeira na gestão de recursos humanos.

Qual é o impacto da crise financeira nos recursos humanos e qual a principal mensagem que transmite para uma economia emergente como a de Moçambique?

Cada país tem a sua solução, obviamente, e cada empresa também tem a sua solução em relação aos seus recursos humanos. De facto, a crise financeira criou um impacto muito forte sobre as empresas de todos os tamanhos e em todos os países. Penso que as empresas tiveram que reduzir as suas operações e, em função disso, tiveram que diminuir os seus efectivos de pessoal. Mas hoje, a guerra continua com um vigor muito maior, porque as empresas estão a perceber que a quantidade deve ser substituída pela qualidade das pessoas. Hoje, cada vez mais, o que as empresas procuram mais é aumentar a capacitação das pessoas, aumentar as competências individuais, para que, mesmo com a crise, as empresas continuem com a sua competitividade intacta. Isso é o que está a acontecer em todo o mundo.

E a crise tem alguma influência?

No momento de crise, deu-se preferência a um meio termo que realmente tem competências, e está sendo cada vez mais capacitado para preservar as operações da empresa, e principalmente preservar a empresa para o futuro pós-crise que é o grande problema que as empresas têm enfrentado. No momento em que acabar a crise, o que vamos fazer?

Como é que as pequenas e médias empresas podem reter talentos e recursos humanos com qualidade face à concorrência que existe, sabendo que as grandes empresas podem pagar melhor?

Nem sempre as pessoas ficam numa empresa por causa do salário, a remuneração, mas por outros aspectos. Por exemplo, a cultura da empresa, o tratamento que lhe é dado, as oportunidades de crescimento, a camaradagem, o ambiente de trabalho. Isso pesa muito mais do que simplesmente a remuneração.

Como é que uma empresa pode conseguir fazer chegar os seus objectivos a colaboradores com um grau muito baixo

de escolaridade?

Esse é um problema muito sério, porque a empresa tem determinados objectivos que não consegue passar ao seu pessoal. A empresa precisa saber explicar e, mais do que isso, precisa de investir em formação e desenvolvimento. Um empresário pode pensar: “formação... formar é caro”. Não é barato, mas ficaria muito mais caro deixar de formar. É uma questão de opção de cada empresa. Fazer custa, mas, não fazer, custa mais. Então, hoje a capacitação das pessoas está em primeiro plano. Primeiro, não só por causa da crise, mas, principalmente, porque nós pertencemos a uma onde o conhecimento é a base de qualquer tipo de negócio. Em segundo lugar, para manter e garantir o futuro da empresa é preciso conhecimento. Hoje, produção significa produção de conhecimento. Quando você produz um automóvel, um móvel ou qualquer coisa, tem ali algum conhecimento imbutido, e é necessário que se melhore esse conhecimento para que o produto seja também melhorado. O conhecimento é a base de melhorias de qualquer tipo de produto, processo ou até mesmo de uma empresa.

O senhor deve estar atento à questão do HIV/Sida. Moçambique perde um por cento do PIB devido ao problema do vírus HIV que afecta os recursos humanos das empresas. Que implicações tem este problema a nível dos recursos humanos, quer para um país, quer para uma empresa?

Aí entramos na época da prevenção. E a

No momento de crise, deu-se preferência a quem tinha competências e estava a ser cada vez mais capacitado para preservar as operações da empresa. Mais do que tudo, preservar a empresa para o futuro pós-crise, que é o grande problema



prevenção envolve, nesse caso, a educação. Muita educação. Nós estamos numa época em que a educação é primordial para o desenvolvimento de qualquer país. Não só para manter o PIB intacto, mas principalmente para a qualidade de vida da popula-

ção. Educação é fundamental. Eu diria que, sem educação, não se pode ter o desenvolvimento social e económico de um país. E se o país pudesse, juntamente com as organizações e empresas, prestar uma ajuda recíproca, mútua, o processo seria muito me-

todos os problemas

gurus da economia mundial, Idalberto Chiavenato, explicou como o dinheiro não é o mais importante para os RH



O empreendedor está sempre à procura de oportunidades, novas janelas, com inovação e imaginação.

O empreendedor é aquele que assume riscos, enquanto o empresário comum costuma evitar riscos

negócios, mesmo tendo um negócio em andamento. Está sempre a olhar para as oportunidades de mercado, enquanto o empresário às vezes não. Este entra para o seu negócio, mantém a sua rotina, mantém o seu *status quo* e fica naquilo. O empreendedor está sempre em busca de oportunidades, em busca de novas janelas, com inovação e imaginação. O empreendedor é aquele que assume riscos, enquanto o empresário comum costuma evitar riscos. Essa é a diferença básica.

Nós temos uma economia cuja balança de pagamentos é equilibrada por mega-projectos que depois repatriam a maior parte dos seus lucros, e a economia moçambicana não tem ganhos relevantes. O que pensa sobre isso?

Eu sou mais estratega do que especialista, mas eu diria uma coisa importante para podermos pensar mais sobre esse assunto. Um país precisa fatalmente de uma economia globalizada e altamente competitiva. Precisa de buscar meios que aumentem cada vez mais a sua competitividade. Vamos esquecer "paraísos fiscais". A competitividade traz boas organizações e boas empresas. Porque o governo não produz quase nada. Quem produz são as organizações e as empresas. E estas só podem produzir na medida em que tenham competências. E estas dependam fatalmente das competências.

lhor. Hoje, educação não tem que estar só nas mãos do governo, mas principalmente nas contas de outras organizações.

Num contexto de economias emergentes como é o caso de Moçambique, em que

todos os dias nascem novas empresas, como é que se pode diferenciar um empresário de um empreendedor?

O empresário é aquele que mantém o negócio, aquele que sabe conservar o negócio. O empreendedor é aquele que cria vários

Quem é Idalberto Chiavenato?

O gestor Idalberto Chiavenato nasceu em 1936, no interior do estado de São Paulo. É especialista em Administração de Empresas e de Recursos Humanos, e os seus livros são utilizados por administradores no Brasil, países da América Latina, Portugal, Espanha e países africanos de língua portuguesa.

Atualmente, o professor Chiavenato trabalha como conselheiro no Conselho Regional de Administração do Estado de São Paulo, é presidente do Instituto Chiavenato de Educação, sendo esta última instituição sido fundada por si.

Chiavenato é um dos autores brasileiros mais conhecidos e respeitados na matéria de Administração de Empresas e Recursos Humanos. A nível académico, é graduado em Filosofia e Pedagogia, com especialização em Psicologia Educacional, pela Universidade de São Paulo; em Direito, pela Universidade Mackenzie; e pós-graduado em Administração de Empresas. É mestre em Gestão e doutorado em Administração, pela City University of Los Angeles, Califórnia, Estados Unidos.

A sua extensa bibliografia abrange mais de 20 livros de grande destaque no mercado, além de uma infinidade de artigos em revistas especializadas.

Chiavenato é, provavelmente, o único autor brasileiro a apresentar mais de 12 livros sobre Administração traduzidos para a língua espanhola. Recebeu vários prémios e distinções pela sua actuação na área de administração geral e de recursos humanos, incluindo o título de Doutor Honoris Causa em universidades da América Latina.

Em Moçambique, as obras de Chiavenato são as mais recomendadas pelos docentes, nos cursos de Administração Pública e Empresas.

“Moçambique e Brasil deviam dar mais azo à cooperação”

As relações entre Moçambique e Brasil não são das melhores, mas há um esforço que o presidente Lula tem estado a fazer, já cá esteve por duas vezes. Mas em 2006, o Brasil só tinha importado de Moçambique mil dólares, não acha que é preciso dar azo à cooperação?
Acho. Mas o nosso presidente está a tentar alterar essa situação.

De que forma é que isto pode ser acelerado?

É saber exactamente o que nós poderíamos obter de Moçambique e aquilo que Moçambique poderia obter do Brasil. Isso significa conhecimento recíproco das possibilidades de cada uma das partes. Uma aproximação maior que podia gerar novos negócios entre os dois países. Sem dúvidas, eu acredito que o nosso país está muito aberto a isso.

O que o pensa da estrutura da CPLP? Acha que é um organismo funcional que está a intensificar a cooperação entre os países membros?

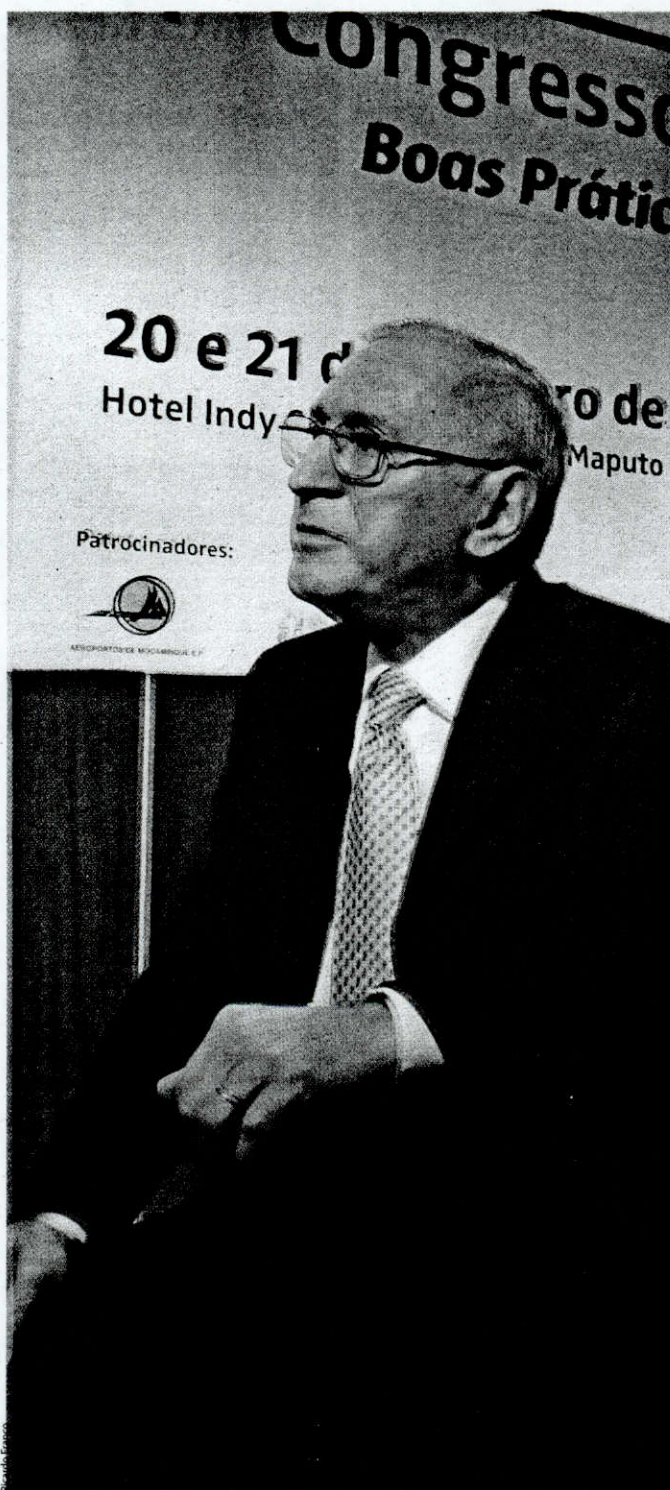
A língua aproxima muito os países. Nota-se isso pelo que está a acontecer no mundo globalizado. Quando os países têm uma língua comum, é muito mais fácil fazer-se entender, fazer negócios, incentivar transacções. Temos tudo para que isso possa acontecer de uma maneira bem melhor.

Do ponto de vista administrativo, acha que uma empresa pode funcionar com um gestor, ou seja, com a gestão monopolizada?

Não. Hoje a gestão está a transformar-se cada vez mais em liderança. E uma liderança de lideranças, ou seja, um só gestor é insuficiente para “tocar” o negócio. Interessante, hoje, é ter um líder que produza vários líderes, e em cada camada outros líderes. A produção de líderes hoje é muito importante.

Tem uma experiência muito longa de viagens, e é a segunda vez que vem a Moçambique. O que acha que este país precisa fazer para melhorar, quer a nível da administração, quer dos recursos humanos?

Eu começaria por educação, por capacitação, por competências individuais, como aspectos principais. Mesmo que um país tenha recursos, se não tiver competências, não vai explorá-los. Então eu acho que o importante, hoje, é trabalhar exactamente nesse sentido. Competências, capacitações, educação são coisas de longo prazo. Não se cria uma geração de imediato, isso requer tempo e quanto mais tempo se perde, maiores as conse-



A língua aproxima muito os países. Nota-se isso pelo que está a acontecer no mundo globalizado. Quando os países têm uma língua comum, é muito mais fácil fazer-se entender, fazer negócios, incentivar transacções

quências futuras, porque no mundo tudo está numa dinâmica, mudança, e todo mundo está a movimentar-se. Educação hoje é importante para qualquer país. Enquanto todo o mundo se envolve e investe na construção de competências, o país que ainda está pensando em fazê-lo, perde tempo precioso.

Ontem ouvimos, nesta conferência, um orador a transmitir a experiência que tem de África, que as empresas invistam mais em recursos tecnológicos que nos recursos humanos. Tem a mesma visão?

Exactamente a mesma visão. Antes de comprar qualquer tecnologia, você precisa ter capacidade e competência para poder utilizar. Senão a tecnologia não será rentabilizada.

E ao nível da legislação, não acha que é preciso que seja alterada e que exista uma lei que permita que de facto haja harmonia e que esta área seja mais apetecível e possa triunfar?

Acredito que sim. Por exemplo, esta nossa conferência é exactamente para mostrar todo o horizonte novo para a área de legislação, que está a trabalhar dentro de muitas limitações. Repetidas demais. Portanto as oportunidades, as possibilidades que existem dependem muito do espírito empreendedor de cada executivo, de saber fazer acontecer.