

Lições que tenho aprendido na construção de organizações internacionais

JOSÉ ANTÓNIO SALCEDO*

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade, Linguagem, Atitudes, Cultura.

KEYWORDS: Responsibility, Language, Attitudes, Culture.

Introdução

Este texto surge na sequência de uma palestra que proferi na Universidade de Aveiro em meados de Outubro de 2014, a convite da Prof.^a Ana Maria Ramalheira, na sua qualidade de Diretora do curso de Mestrado em Línguas e Relações Empresariais daquela universidade. Nessa palestra, propus-me expor lições aprendidas ao longo dos últimos trinta anos, um período de actividade profissional em que me dediquei a construir e procurar desenvolver organizações internacionais, quer no contexto de instituições de investigação científica e desenvolvimento tecnológico quer de empresas.

Este é um tema que me interessa sobremaneira, porque olhar para trás e interligar pontos – que defino como eventos no tempo e no espaço – detectando padrões e visualizando conexões aparentemente dispersas, é a melhor forma de

* Empreendedor. Doutorado em Electrical Engineering pela Universidade de Stanford, Califórnia. Abandona as funções de Professor Catedrático do Departamento de Engenharia Electrónica da Universidade do Porto, em 2002, para fundar, juntamente com um pequeno grupo de alunos de doutoramento e amigos jovens, a Multiwave Photonics, uma empresa internacional de alta tecnologia, que liderou até 2012. Neste mesmo ano, criou a empresa ATLA Lasers, em Trondheim, na Noruega, onde vive actualmente. Distinguido com diversos prémios científicos internacionais, é membro de várias organizações profissionais internacionais, incluindo a Academia Europaea, e autor, e co-autor, de cerca de 100 publicações científicas e de 10 patentes registadas nos Estados Unidos da América do Norte.

compreender contextos e desenvolver alguma sabedoria, ou seja, como dizia Steve Jobs, «connecting the dots». É, ainda, uma via excelente para compreender quem somos, o que nos faz mover e que futuro será mais interessante construir. No entanto, trocar impressões sobre lições aprendidas, seja em que contexto for, é uma tarefa que exige ter em conta que elas são normalmente pessoais e intransmissíveis.

Diogo Vasconcelos referia frequentemente uma expressão de Charles Leadbeater: «We are what we share» [Somos o que partilhamos]. Duvido que a maior parte das pessoas tenha compreendido o que o Diogo pretendia referir, até porque em Portugal muitas palavras parecem ter uma plasticidade notável. O que essa frase significa é que as pessoas se descobrem e formam através de processos de partilha, de comunicação e de aprendizagem mútua. Eu comecei a perceber e a incorporar isso na minha vida quando o meu supervisor de doutoramento na Universidade de Stanford, na Califórnia, me trazia ao laboratório miúdos entre os 9 e os 11 anos de uma escola local (Palo Alto High School) para passar o dia comigo, e eu lhes tinha de explicar o que estava a fazer e responder a todas as suas perguntas, sendo posteriormente avaliado por elas. Vinte anos mais tarde, consolidei a importância desse conceito quando, em resposta a um conselho que lhe pedi, um reputado investidor de Silicon Valley (também professor na *Sloan School of Management*, do MIT) me recomendou umas sessões de treino individual com uma pessoa específica que trabalhava em San Francisco: um excepcional palhaço de circo.

Talvez isto explique algumas das dificuldades que sentimos em Portugal, onde nem os miúdos são suficientemente valorizados, talvez por medos que instigam aos adultos, nem os palhaços são suficientemente excepcionais, talvez por haver muitos.

E foi com miúdos com uma curiosidade sem limites e um palhaço excepcional que percebi que vamos descobrindo a pessoa que somos à medida que partilhamos saberes e ignorâncias, aprendendo uns com os outros. Realmente, um peixe não sabe o que é água, nem sequer sabe que tal coisa existe, porque morre quando sai dela para tentar conhecer outros meios. Algo similar ocorre com uma pessoa, que está sempre condicionada de forma invisível por uma cultura específica. Felizmente, no entanto, não padecemos das limitações dos peixes e sobrevivemos, regra geral, a mudanças de cultura.

Antecipando um pouco a conclusão deste texto, diria que a lição mais importante que aprendi na vida foi a importância de compreender as outras pessoas, no contexto em que elas vivem e se manifestam através de ideias, ações e atitudes. Uma adequada compreensão fornece-nos um guia excepcionalmente

eficaz para a nossa vida. Porém, essa compreensão apenas se traduz em acções eficazes se compreendermos correctamente o significado da palavra «responsabilidade» e incorporarmos esse conceito na nossa cultura. Se não o fizermos, provavelmente teremos um futuro que dependerá excessivamente de outras pessoas que apenas raramente estarão interessadas no nosso sucesso; porém, se o fizermos com eficácia construiremos um percurso de liberdade, pois a responsabilidade é a única via para a liberdade.

O Nosso Lugar

Ao longo dos anos, interroguei-me repetidamente sobre onde eu poderia ser mais «eu», se do lado da Academia, seguindo um percurso normal de docência, investigação científica e desenvolvimento tecnológico, ou do lado de empresas, seguindo um percurso de empreendedor-empresário. Uma das lições que aprendi é que esses percursos são radicalmente diferentes entre si. Na Figura 1 procuro representar o meu entendimento da situação:

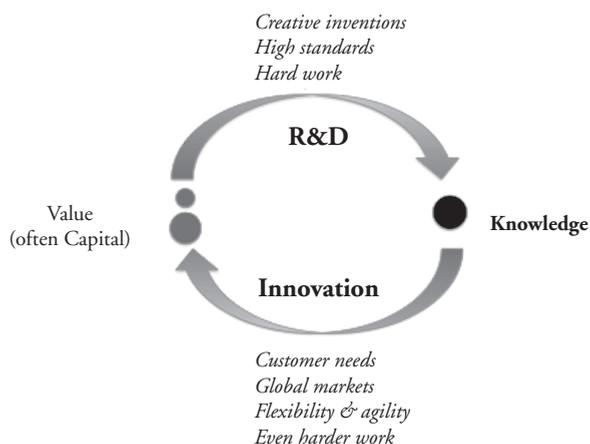


Fig. 1: O percurso académico e o percurso empresarial cumprem objectivos diferentes, são estimulados e condicionados por factores diferentes e desenvolvem-se em sentido opostos.

Para que uma pessoa consiga implementar eficazmente projectos ambiciosos em qualquer um destes percursos, a experiência mostra-me que nos devemos dedicar a um deles apenas. Por outras palavras, cada um destes percursos corresponde a uma opção de vida, porque as ferramentas que temos de desenvolver em cada um deles diferem muito entre si, divergindo até.

O desenvolvimento das ferramentas mais triviais (que podemos designar por «*hard tools*»), aquelas competências técnicas que se aprendem através de um processo de instrução, é simples e deve constituir o primeiro objectivo de cada pessoa. Em contraste, o desenvolvimento de ferramentas mais complexas (que podemos designar por «*soft tools*»), sociais por natureza, é o que nos permite alcançar um nível superior de desempenho em projectos mais complexos, como certamente serão os de cariz internacional. Destas ferramentas, saliento duas: a linguagem e as atitudes.

A Linguagem

A linguagem que utilizamos em processos de comunicação espelha a clareza de raciocínio que caracteriza a nossa mente. Para além disso, a linguagem influencia a qualidade e eficácia com que a nossa mente processa a informação que os nossos sentidos lhe aportam.¹ O ciclo fecha-se: uma mente que processe informação de forma estruturada e eficaz conduz ao desenvolvimento e uso de uma linguagem clara e eficaz para o processo de comunicação e, por sua vez, a utilização de uma linguagem clara e eficaz – através do esforço que tal exige – favorece o desenvolvimento de uma capacidade de processamento de informação que é mais estruturada e eficaz.

No ano de 2001 tropecei numa situação em que a importância da linguagem ficou bem evidenciada. Quando preparava o arranque de uma empresa que queria constituir na Califórnia, quis fazer uma ronda de reuniões com potenciais investidores de Silicon Valley para procurar reunir o capital que previa ser necessário para a empresa. Como nunca antes tinha reunido com potenciais investidores internacionais, senti como óbvia a necessidade de aprender a linguagem que eles mais apreciariam ouvir, por forma a «vender a minha ideia» com eficácia. Como em Silicon Valley estamos sempre a dois telefonemas de distância de quase qualquer pessoa com quem queiramos falar, contactei um reputado investidor, também professor no MIT. Essa pessoa recomendou-me um contacto com uma pessoa especial, um palhaço num circo em San Francisco. O contacto fez-se e contratei os seus serviços para o fim de semana seguinte, tendo alugado uma sala de reuniões num hotel próximo.

Nesse fim de semana, aprendi que as técnicas de comunicação que o palhaço utilizava para fazer rir uma audiência são basicamente as mesmas

¹ Aproximadamente equivalente a quatro milhões de bit em cada segundo que passa.

que eu deveria utilizar para cativar o interesse de potenciais investidores: ideias estruturadas com clareza, vocabulário simples e directo, sinceridade, descontração, entusiasmo pelo que queria fazer, pés no chão quanto a como o fazer e surpreender a minha audiência em momentos-chave. Tudo o que tinha feito até então deveria funcionar como factor de credibilidade para o que queria fazer a partir de então. Nesses dois dias, aprendi muito. Consegui fazer rir o palhaço. E nas semanas seguintes consegui financiar a empresa.

As Atitudes

Uma vez armados com uma linguagem eficaz caracterizada por uma verbalização de ideias estruturada com clareza e assente num vocabulário simples e tecnicamente correcto, importa pensar na importância das atitudes. Podemos considerar «atitude» como sendo a nossa forma automática de pensar sobre situações. As atitudes que tomamos revelam o nosso carácter. Mais importante, as nossas atitudes determinam o alcance e a eficácia das nossas acções.

Se pensar no tipo de atitude que poderá ser mais útil hoje em dia, diria que essa atitude será a orientação sistemática à resolução de problemas («*problem solving*»), pois este tipo de atitudes propicia com facilidade situações em que todos ou a maioria dos intervenientes beneficiam, permitindo a criação de mais valor. Este tipo de atitudes deve ser estimulada nas escolas a todos os níveis. Porém, uma atitude orientada para a resolução de problemas apenas existe quando uma pessoa é capaz de garantir quatro comportamentos independentes, a saber:

- (a) Encarar a realidade. Isto significa que a pessoa reconhece ter uma situação na sua frente, focando-se nos factos que a caracterizam, e não em ficções que a pessoa poderá sentir como desejáveis.
- (b) Analisar os factos. Isto significa conceber e desenvolver modelos alternativos capazes de constituir representações possíveis para a realidade, executar simulações sobre os comportamentos de cada modelo e interpretar os correspondentes resultados. O processo de análise dos factos está assente nas ferramentas de tipo «*hard tools*», que a pessoa desenvolveu e sabe utilizar, e corresponde ao exercício de pensamento crítico.
- (c) Decidir com autonomia. Isto significa independência intelectual.
- (d) Encarar as consequências. Isto significa prestar contas (podemos dizer «*accountability*»).

Curiosamente, três destes quatro comportamentos, (a), (c) e (d), definem o conceito de «responsabilidade» na cultura anglo-saxónica, enquanto que (b) define pensamento crítico. Em outras culturas, como as que caracterizam países latinos, o conceito de «responsabilidade» é mais limitado, estando reduzido a (d). Na secção seguinte analiso este conceito.

O conceito de Responsabilidade

Uma componente importante para a construção de uma linguagem eficaz é atender ao significado das palavras. Neste contexto, uma das palavras que mais me tem fascinado ao longo dos anos é precisamente «responsabilidade». De forma algo inesperada, este conceito varia em significado com a cultura em que se insere, não sendo por isso universal.

O conceito de responsabilidade desempenha um papel essencial na minha vida,² por uma razão simples: considero-me um empreendedor, definindo «empreendedor» como uma pessoa que chama a si a responsabilidade de construir o futuro em que acredita e que quer ter, e de seguida se aplica a construí-lo. Um empreendedor esforça-se por criar riqueza e oportunidades de trabalho para si e para outras pessoas, através do projecto empresarial que concretiza ou da iniciativa social que mobiliza. Um empreendedor não procura emprego, mas sim oportunidades de criação de valor através das ferramentas que aprendeu a utilizar e do seu trabalho. Um empreendedor sente uma oportunidade, agarra-a e actua com determinação. Ancorado em todos os apoios que consiga reunir, o empreendedor aplica o que tem – e frequentemente o que não tem – na construção desse futuro. Um empreendedor é resiliente, porque faz o que o apaixonou. Um empreendedor sabe, porém, que o falhar é uma etapa essencial do processo de aprendizagem. Sabe também que as pessoas detentoras do conhecimento mais valioso são aquelas que já falharam pelo menos uma vez na vida. Os melhores investidores sabem isso. Os outros, que não imaginam sequer o que isso seja, apenas destroem riqueza.

O conceito de empreendedor está assim intimamente ligado ao conceito de responsabilidade. Segundo o *Dicionário de Inglês de Oxford (The Oxford English Dictionary)*, responsabilidade é um atributo do comportamento humano que se

² Em 2013, tive a oportunidade de dar uma palestra sobre este tema (vd. no URL: <http://tinyurl.com/prbzhrs>).

evidencia em três tipos de situações independentes e que em geral se sobrepõem: (1) a existência de uma tarefa com a qual temos de lidar («*handling reality*»), (2) a oportunidade de tomar decisões ou actuar de forma independente e sem autorização prévia («*acting autonomously*») e (3) a necessidade de justificar a terceiros as decisões tomadas ou as acções realizadas («*being accountable*»). Por outras palavras, responsabilidade evidencia-se na forma como lidamos com a realidade – exercendo capacidade de pensamento crítico – decidimos e actuamos com autonomia e prestamos contas pelas nossas decisões ou acções.

Se agora repararmos nos quatro comportamentos referidos acima e que são necessários para ter atitudes orientadas à resolução de problemas, verificamos que (a), (c) e (d) correspondem à definição anglo-saxónica de responsabilidade, (1) (2) e (3). O comportamento (b), claro está, é a execução das tarefas técnicas que caracterizam pensamento crítico.

Em suma, podemos afirmar que o conceito anglo-saxónico de responsabilidade inclui dois processos autónomos e complementares: o exercício de pensamento crítico (comportamento (b)) e o exercício de responsabilidade (comportamentos (a), (c) e (d)).

Curiosamente, o *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*, da Academia de Ciências, define responsabilidade de uma forma mais limitada: «a qualidade de quem está apto a responder pelos seus actos». Assim, na língua portuguesa «responsabilidade» parece ser a tradução literal de «*accountability*», e este tipo de definição surge igualmente noutras culturas latinas. Talvez este conceito mais limitado explique por que é que tantos portugueses confundem «responsabilidade» com «culpa» e fogem de qualquer um destes conceitos a sete pés.

Em suma, podemos afirmar que o conceito latino de responsabilidade inclui um aspecto limitado de responsabilidade (apenas o comportamento (d)) e nada exige em termos de pensamento crítico.

Comparando as duas definições, a anglo-saxónica e a nacional, «responsabilidade» é considerada de forma nitidamente mais abrangente em sociedades anglo-saxónicas e incorpora uma dimensão ética. Na cultura anglo-saxónica, responsabilidade caracteriza a forma como lidamos com situações reais, tomamos decisões e executamos acções com autonomia, sempre prontos a prestar contas a terceiros por essas decisões e/ou acções. Em culturas latinas, responsabilidade parece limitada a prestar contas a terceiros sobre o que decidimos ou fazemos, e os demais aspectos (fazer face a situações reais e decidir ou actuar com autonomia) parecem ser ignorados. Na nossa cultura,

a dimensão ética de responsabilidade não está evidenciada. Deixarei a sociólogos a interpretação destas diferenças e, neste texto, adoptarei exclusivamente o conceito anglo-saxónico de responsabilidade.

A forma como se exerce, ou não, responsabilidade numa sociedade acarreta consequências importantes, porque todas as sociedades estão sujeitas a forças e influências complexas e imprevisíveis. A sua resiliência a essas influências internas e externas é uma característica importante. Por «resiliência» refiro a capacidade e flexibilidade de aprendizagem, adaptação e evolução. A melhor forma de assegurar resiliência numa sociedade é estabelecer responsabilidade como um valor essencial que caracteriza pessoas, instituições e interacções entre pessoas e instituições que integram a sociedade. Por outras palavras, garantir que responsabilidade é um valor central da cultura que caracteriza a sociedade. Porquê? Porque responsabilidade significa lidar com situações reais, tomar decisões e executar acções com autonomia, tendo sempre em mente a prestação de contas a terceiros. Uma sociedade que assume a responsabilidade como um valor central da sua existência e funcionamento, é necessariamente uma sociedade mais resiliente, porque culturalmente mais aberta e tolerante, capaz de beneficiar mais eficazmente da exploração das diversidades que estão na raiz da inovação, e de delegar poder de forma próxima das pessoas, não o centralizando. É igualmente uma sociedade em que as pessoas são incomparavelmente mais livres na definição e condução do seu próprio destino. Em princípio, será uma sociedade mais justa e mais livre.

A forma como diferentes ideologias descrevem uma sociedade varia muito conforme a importância que se atribui ao conceito de responsabilidade. Um exemplo é a frequente divisão que se faz entre Esquerda e Direita, com a Esquerda alegadamente mais preocupada com questões de natureza social e de direitos colectivos, privilegiando a sociedade sobre o indivíduo, e a Direita alegadamente mais preocupada com a liberdade individual, privilegiando o indivíduo sobre a sociedade. Considero este tipo de classificação como artificial e limitado, sendo mais relevante compreender e classificar diferentes ideologias distinguindo entre aquelas que promovem o desenvolvimento de responsabilidade – quer ao nível individual, quer institucional – daquelas que promovem a diluição de responsabilidade, conduzindo à sua ausência no limite dessa diluição. E aqui poderão surgir considerações interessantes, uma das quais ser a Esquerda agora surgir como favorecendo a diluição da responsabilidade – ao atribuir mais relevância a entidades supra-indivíduo – e a Direita favorecendo o assumir de responsabilidade ao atribuir mais relevância ao indivíduo. Estas considerações merecem um nível de atenção

que ultrapassa largamente o que me proponho abordar neste texto, pelo que apenas as menciono.³

Responsabilidade conduz necessariamente a dar poder às pessoas, tratando-as de forma adulta. Quando reproduzido em sociedade, este conceito conduz também e necessariamente a cidadania. Em consequência, cidadania não pode existir enquanto as pessoas e as instituições não forem educadas e estimuladas a ser responsáveis.

Estas reflexões fazem sugerir que o principal problema de Portugal é de natureza cultural: os cidadãos habituaram-se a não ter de assumir um nível apreciável de responsabilidade, imputando responsabilidades variadas a todo o tipo de entidades sentidas como externas a si, ao Estado sobremaneira, e, mais recentemente, a pessoas e a entidades supranacionais. Durante o longo período de ditadura, a maior parte dos cidadãos resignou-se a cumprir ordens e a seguir regras concebidas e controladas por elites medíocres; no maior ou menor socialismo posterior e que se tem prolongado até ao presente, compensaram a passividade anterior com o deleite e a irresponsabilidade de viver acima das suas possibilidades, continuando a ser lideradas por elites regra geral medíocres. Em qualquer um desses períodos, considero que a sociedade portuguesa tem atribuído pouca importância à responsabilidade, pois apenas assim compreendo o estado de subdesenvolvimento do país e a sua fragilidade actual. Em paralelo, o Estado foi sendo apropriado por máquinas partidárias e de interesses especiais frequentemente caracterizados por incompetência, irresponsabilidade e até corrupção, para os quais tem sido benéfico estimular a diluição da responsabilidade até para assegurar a sua própria impunidade. Responsabilidade – tal como a defino e defendo – exige capacidade de pensamento crítico; a diluição da responsabilidade favorece a ignorância e a superficialidade, e estas são mais permissivas em relação à corrupção.

É esse o desafio que temos hoje pela frente: iremos continuar a diluir a responsabilidade que nos cabe – a responsabilidade de quem somos e de quem queremos ser, como pessoas, instituições e sociedade – ou vamos passar a assumir essa responsabilidade? A resposta a esta pergunta é importante: no primeiro caso, teremos um futuro que dependerá maioritariamente dos interesses de

³ Na minha opinião, estabelecer dicotomias do tipo Esquerda-Direita é uma manifestação da intenção de manipular pessoas com base em ignorância, superficialidade e ausência de pensamento crítico.

terceiros; no segundo caso, construiremos um percurso de liberdade. Sim, a responsabilidade é a única via para a liberdade.

A Cultura e a Cadeia de Valor da Vida

Geert Hofstede define «cultura» como sendo a programação colectiva da mente humana que distingue um grupo específico de pessoas de outro. Quando estamos imersos numa cultura, a sua influência sobre as nossas atitudes é largamente invisível; realmente, um peixe não sabe o que é água. Da mesma forma, para compreendermos a influência que uma cultura tem sobre nós precisamos de mudar de cultura. Por exemplo, apenas nos apercebemos de que responsabilidade não é um valor central de uma cultura latina quando nos inserimos numa cultura nórdica.

Como é que podemos contribuir para o desenvolvimento da cultura que caracteriza uma sociedade? O mais importante é, a meu ver, o estímulo de responsabilidade como um valor central. Uma via para realizar esse tipo de contribuição está representada na Figura 2 (vd. *infra*), onde indico as três etapas essenciais que caracterizam a forma como lidamos com o mundo que nos rodeia, ao nível da informação, do conhecimento e da sabedoria, segundo a interpretação que faço. Indico ainda como se interligam estes três blocos, os dois primeiros através de um processo de análise crítica (o comportamento [b] de análise de factos que referi antes para as atitudes orientadas à resolução de problemas [vd. *supra*]) e os dois últimos por um processo de síntese inteligente.

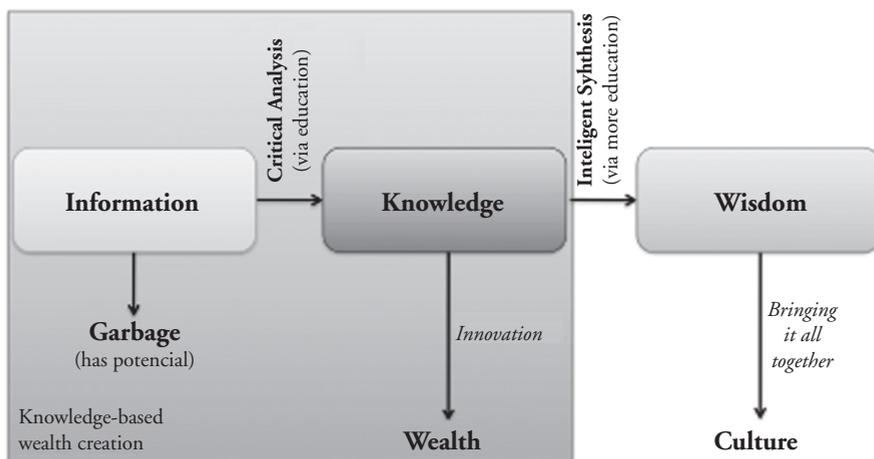


Figura 2: Uma representação do que designo por «cadeia de valor da vida».

Saber onde nos situamos em cada momento, e traçar uma rota de desenvolvimento pessoal e social tendo este diagrama em conta, poderá ser um exercício nobre de responsabilidade, contribuindo para desenvolver uma sociedade mais livre e mais justa. Naturalmente, este diagrama é uma representação simplista do que ocorre em qualquer sociedade, dada a natureza não linear e até caótica de muitos dos fenómenos que nela convivem de forma dinâmica. No entanto, e precisamente por ser uma representação simples, ela permite extrair ideias úteis. A mais importante, para mim, traduz a forma como nos devemos posicionar e actuar em sociedade: devemos ambicionar ser como pensadores críticos criativos («*creative critical thinkers*»), digerindo informação sobre o mundo que nos rodeia de forma crítica e chamando a nós a responsabilidade primária de construir o futuro em que acreditamos e que queremos ter. Para tal, temos de lutar por oportunidades e contribuir para a construção de um mundo um pouco melhor para todos. Apenas assim poderemos criar sabedoria e, concomitantemente, uma cultura mais evoluída.

TÍTULO: Lições que tenho aprendido na construção de organizações internacionais

RESUMO: A lição mais importante que aprendi na vida foi a importância de compreender as outras pessoas, no contexto em que elas vivem e se manifestam através de ideias, atitudes e acções. Uma adequada compreensão fornece-nos um guia excepcionalmente eficaz para a nossa vida. Porém, essa compreensão apenas se traduz em acções úteis e eficazes para nós se também compreendermos correctamente o significado da palavra «responsabilidade» e incorporarmos esse conceito na nossa cultura. Se não o fizermos, provavelmente teremos um futuro que dependerá excessivamente de outras pessoas que apenas raramente estarão interessadas no nosso sucesso; porém, se o fizermos com alguma eficácia poderemos construir um percurso de liberdade, pois a responsabilidade é a única via para a liberdade.

TITLE: Lessons I've learned in the construction of international organizations

ABSTRACT: The most important lesson that I learned in my life was the importance of understanding other people in the context in which they live and manifest themselves through ideas, attitudes and actions. An adequate understanding constitutes an effective guide for life. However, such understanding can only lead to actions that are useful and effective for us when we also understand correctly the meaning of the word «responsibility» and incorporate that concept in our culture. If we fail to do it, then our future will likely depend significantly on people who seldom will be interested in our success; however, if we do it with some measure of efficacy we will then be able to build a path of freedom, because responsibility is the only way to reach freedom.