

## A gestão do capital intelectual

### Entrevista\* com Albino Lopes

Albino Lopes é doutorado em Psicologia pela Universidade Católica de Lovaina, com agregação em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Universitário de Lisboa. Foi Professor Catedrático do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, onde deu a sua aula de jubilação no dia 20 de maio de 2016. O investigador do Centro de Administração e Políticas Públicas é também o autor de várias obras, incluindo *Fundamentos da Gestão de Pessoas e Capital Intelectual e Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. É ainda o presidente da assembleia geral da Associação para a Acreditação da Gestão do Capital Intelectual, uma organização sem fins lucrativos de âmbito internacional.

Nesta entrevista, procuramos saber o que é a gestão do capital intelectual, e como um conceito originalmente concebido no âmbito da gestão de organizações poderá contribuir também para a governação sustentável de cidades e regiões.

Para Albino Lopes, a gestão de pessoas envolve mais do que organização e hierarquia — conceitos que traduzem o pensamento e os processos já estabelecidos, mas insuficientes para fazer emergir novas ideias e desenvolver o potencial de inovação. Para que exista uma gestão orientada para o futuro, é necessária experimentação e capacidade para considerar propostas «vindas de baixo para cima».

---

\* Entrevista por Pedro Rodrigues (CAPP-ISCS).

**ALBINO LOPES:** Imagine, antes de a Humanidade possuir o vidro, tinha a areia e o fogo. Era preciso juntar a areia e o fogo para perceber com fazer vidro. Foi preciso fazer uma fogueira na praia, por assim dizer. Muitas vezes, é preciso experimentar para que uma realidade nova possa emergir. E esta possibilidade de experimentação exige uma gestão de recursos humanos orientada para o futuro, em vez de para o passado, pelo retrovisor, onde as pessoas têm de fazer o que lhes compete fazer. O espaço de experimentação necessita de ser criado, ou então as pessoas fazem apenas o que estão autorizadas a fazer – porque já houve pensamento e organização, ou porque há uma hierarquia que o determina. É preciso uma outra coisa, vinda de baixo para cima, que é a capacidade de proposta. Esta capacidade de proposta vale provavelmente mais de oitenta por cento de todo o trabalho criativo que existe nas empresas.

Albino Lopes nota como «a capacidade da hierarquia para produzir ideias e desenvolver riqueza não representará mais de vinte por cento da riqueza de uma empresa. O resto, é preciso fazê-lo emergir.» Ao observar o quadro nacional, o investigador considera ser esta ainda a situação de uma economia que possui «na melhor das hipóteses, uma capacidade de tirar partido do capital intelectual, talvez na casa dos vinte por cento. Ou seja, pouco mais se faz nas empresas do que tirar partido da organização e das potencialidades oriundas da hierarquia».

Na prática, resultam daqui níveis baixos de produtividade, um problema que não será resolvido «por mais que se faça evoluir as pessoas em termos de qualificações e por mais que se invista em equipamentos». Mas este não é um problema novo em Portugal. Para Albino Lopes, uma das principais causas reside numa perspetiva de gestão que, em larga medida, ignora a gestão do capital intelectual existente. O investigador salienta o papel da colaboração e do trabalho em equipa como um dos pilares para a gestão do capital intelectual.

**AL:** A capacidade de trabalhar em equipa é o cerne do capital intelectual, ou um dos seus pilares básicos. Não, talvez, o mais determinante, para a sua emergência inicial, onde é essencial o espaço para a criatividade individual; mas será, certamente, o mais decisivo a nível da sua sustentabilidade. Esse trabalho em equipa é, entretanto, extraordinariamente difícil de manter. Em termos de gestão, as pessoas dizem querer o trabalho em equipa, mas depois não se atua, não se gere para que seja possível criar e desenvolver as condições necessárias para a sua potenciação. Por exemplo, as equipas bloqueiam quando há um conflito, e resolver um conflito é um bico de obra porque as pessoas não estão disponíveis para perder algo. Não estão disponíveis para

aceitar que há uma solução que não seja de custo zero, ou na qual uma pessoa ganhar implica outra pessoa perder. Não estão disponíveis para uma solução onde ganhem ambos. Mas para que ambos ganhem é preciso cedências, a fim de se encontrar a fórmula que o permita. Porque o conflito é a ocasião que as pessoas aproveitam para a derrota do adversário. E enquanto a derrota do adversário não acontecer, eles mobilizam-se para o derrotar, em lugar de procurarem a fórmula de o adversário se tornar aliado. Esta dificuldade deve antes ser gerida no interior do trabalho de equipa. Fora do trabalho de equipa, não é possível resolvê-la. E daí a dificuldade.

O capital intelectual, conceito primeiro cunhado por Leif Edvindsson na década de 1990, não é contabilizado nos balanços de uma empresa, mas faz parte dos seus ativos intangíveis. Diz respeito aos conhecimentos que se encontram na posse das pessoas que constituem a organização, estando associado ao desempenho da empresa no campo da inovação, da competitividade e nos resultados financeiros. Mas ainda que o custo económico de uma mudança de paradigma fosse reduzido, e os benefícios aparentemente significativos, o investigador reconhece que a implementação de práticas de gestão de capital intelectual não tem sido fácil.

**AL:** O facto é que nós temos dificuldade em implementar esta metodologia e em desbravar este caminho, apesar de existirem formas de medir a produtividade de uma empresa em função do seu capital intelectual, bem como para identificar possíveis fragilidades. Isto poderia custar muito pouco às organizações. Por meia dúzia de euros é possível custear um relatório de capital intelectual e umas recomendações mais genéricas. É certo que, em seguida, é preciso que exista, internamente, alguém para ler estas recomendações e as traduzir nas práticas organizacionais. Pessoalmente, tenho tido algumas dificuldades em pensar como poderíamos voltar a interessar tanto as instituições públicas como as privadas sobre este tema.

Se o interesse ao nível dos órgãos públicos é elusivo, o investigador mostra ceticismo também relativamente ao possível papel de iniciativas do Estado no fomento desta mudança.

**AL:** O Estado, por maioria de razão, depende da capacidade dos processos instalados. Isto porque no Estado são sempre muito frágeis, dado que são processos que dependem de leis que se atrasam no tempo em relação à realidade, e finalmente, que dependem da capacidade das lideranças. E como é bem sabido, nunca se acertou na liderança de organismos públicos em Portugal. Já se ensaiou a profissionalização; já se ensaiou a politização, a partidarização;

já se ensaiou a fórmula da CRESAP; já se ensaiaram todas as fórmulas e não se encontra uma solução. Porque nos organismos públicos toda a gente sabe que é possível fazer melhor, que não custa nada, praticamente, para fazer melhor. Simplesmente, não há forma de o fazer porque não é possível alterar o que quer que seja. Está tudo rotinizado para ser feito daquela forma que se conhece «desde sempre».

Para ultrapassar o problema, o presidente da assembleia geral da Associação para a Acreditação da Gestão do Capital Intelectual diz ser necessário, em primeiro lugar, reconhecer o problema da estagnação e as suas causas. Neste sentido, Albino Lopes foi um dos membros fundadores da ICAA, uma associação sem fins lucrativos de âmbito internacional criada em 2010, que tem por missão contribuir para a construção de «uma sociedade onde os ativos intangíveis possam ser valorizados e contribuir para os objetivos da sustentabilidade». Para cumprir o seu objetivo, a associação pretende «fomentar a investigação aplicada ao desenvolvimento empresarial e organizacional». Mas a experiência adquirida permite já a Albino Lopes identificar uma das causas da estagnação ao nível das lideranças nos organismos públicos.

**AL:** As lideranças são muito limitadas na sua capacidade de inovação. E, ao contrário do que se possa imaginar, os processos estão anquilosados há muito. A famosa burocratização, que já se criticava no séc. XIX e continua a criticar hoje em dia, quase com os mesmos termos, constitui uma das causas – tanto no que respeita às organizações do Estado como às organizações privadas. Os processos de trabalho encontram-se dependentes das atitudes e da inatividade da hierarquia. Para fazer com que a inovação possa nascer de baixo para cima, são necessárias experiências que continuam a ser ainda muito frágeis, muito embrionárias e pouco teorizadas.

Ainda assim, participou já em experiências bem-sucedidas em Portugal.

**AL:** Falando de um exemplo retirado da minha própria experiência, assumo que foi possível contribuir para criar uma espécie de revolução na indústria do espetáculo de arte dramática e musical em Portugal, no caso do Opart, fusão do São Carlos e da Companhia Nacional do Bailado, em 2007/2010. A experimentação no Opart permitiu institucionalizar procedimentos destinados a promover a criatividade de baixo para cima. E o certo é que surgiram de imediato iniciativas, algumas das quais se mantêm e foram rotinizadas. Por exemplo, se for ao largo de São Carlos no verão, nos meses de junho e julho, encontra praticamente todas as noites espetáculos para 3000 ou 3500 pessoas. Espetáculos de qualidade, muitas vezes transmitidos pela RTP2 ou através da

internet. E isso foi produzido no âmbito de um processo em que a administração foi convidada, desafiada, incentivada e apoiada, no sentido de fazer nascer as iniciativas de baixo para cima.

Segundo o investigador, este foi um exemplo com «resultados espetaculares» e sobre o qual escreveu já um artigo e orientou algumas teses de mestrado. Não apenas foi um «organismo gastador de recursos» transformado num «organismo produtor de arte para o grande público», mas foi também «renovado drasticamente o turismo noturno na área do Chiado em Lisboa».

Algumas destas iniciativas despertaram já a curiosidade e contactos no estrangeiro. Segundo Albino Lopes, existem experiências semelhantes no Brasil e convites para projetos de investigação na área da gestão do capital intelectual. O próprio criador do conceito, Leif Edvinsson, tomou já conhecimento «e admira» o que é feito na investigação nacional. Mas as aplicações não se resumem ao quadro organizacional, e a gestão de capital intelectual poderá oferecer também o seu contributo para o desenvolvimento sustentável de cidades e regiões. O conceito de organização em «rede» é central deste ponto de vista.

**AL:** Temos proposto desafios a outras entidades para efetuar parcerias que nos permitam ir mais longe no alargamento do conceito. Mas reconheço as dificuldades. Não sei mesmo se não há ainda entraves, do ponto de vista conceptual, à noção de trabalho em rede. Uma cidade ou uma região é uma rede mais ou menos espontânea, na maior parte das vezes, e não passará disso. Mas nós não sabemos ainda onde é que termina uma organização e começa outra, ou como se interconectam para cooperar. Temos algumas dificuldades em perceber onde é que termina a empresa e onde é que começa a rede.

Neste contexto alargado, a contribuição da gestão do capital intelectual passa pelo potenciar do desenvolvimento dos recursos endógenos para a formação de ecossistemas económicos e sociais, potenciadores de um desenvolvimento sustentável.

**AL:** Diz-se, muitas vezes, que se um café abrir ao lado de outro café, a clientela é dividida e ficam inviabilizados ambos os projetos. O seu inverso também é verdadeiro, e quando um empreendimento atrai gente para um determinado ambiente, poderá também potenciar a atratividade desse mesmo local. Os dois conceitos são verdadeiros. Como articulá-los? Porter propôs a ideia de *cluster* para tentar pensar esta realidade contraditória. No âmbito das regiões, este conceito possibilita a experimentação.

Para dar um exemplo concreto, o investigador considera o sucesso da indústria portuguesa do calçado.

**AL:** Quando o calçado começou a concentrar-se em determinada zona do país e essas empresas começaram a trabalhar umas ao lado das outras, influenciaram-se mutuamente e alguma coisa se passou, desenvolvendo-se um ecossistema empresarial, cujo vetor principal não foi nem o capital nem o trabalho, mas algo a que chamamos capital intelectual. É o que está no seio da rede e emerge espontaneamente, ou não. Quais foram as condições que permitiram que ele emergisse? Como é que um setor que não foi apoiado pelo Estado se desenvolveu deste modo? Nos anos 1990, o calçado foi definido como um setor a abandonar, com baixos salários e de baixa tecnologia. Quase todo o dinheiro que havia para a indústria foi orientado para o têxtil, para um programa chamado RETEX. O têxtil faliu em bloco, ao contrário do calçado, que não foi apoiado. Portanto, não foi nem o capital, nem o trabalho que potenciaram a renovação deste setor tradicional. Veja-se como foi possível reinventá-lo.

Outro exemplo mais recente será o do setor das conservas.

**AL:** O setor das conservas está a ser reinventado de uma forma extraordinária. Por exemplo, vemos hoje muitas lojas orientadas para o turismo, com base na inventividade das embalagens. Com o passar do tempo, sucessivamente, umas embalagens deram lugar as outras e agora tira-se partido da história do papel do design. Encontram-se simultaneamente, à venda, embalagens de todas as épocas. É a ideia do colecionismo; umas puxam pelas outras e as pessoas acham interesse. Outro setor tradicional e meio desprezado, que se tornou num setor de sucesso.

Para Albino Lopes, estas foram experiências que resultaram de ideias criativas, processos de inovação a partir dos quais se desenvolveram *clusters* com dinâmicas próprias. Formam-se novos ecossistemas que potenciam os meios e recursos já existentes nas regiões.

**AL:** E o que torna uma região potenciadora de inovação? Tentamos reproduzir o processo em pequenas experiências, por exemplo em Fornos de Algodres, ou no Sabugal. Hoje é muito fácil pensar em feiras de fumeiro como um setor tradicional. Mas nos anos 1990, pouca gente pensava nisto. Lançámos a ideia de se fazerem experiências locais. Em vez de as pessoas produzirem para cadeias de supermercado, a produção seria antes concentrada numa feira como atrator de pessoas. E foi realizada alguma experimentação, reunindo a ideia de negócio com a ideia de vivência. O turismo passou a ser visto como vivência, não é uma simples ideia de vender quartos. Esta vivência das feiras de

fumeiro foi uma ideia que nasceu no IIEP no final dos anos 1980, e deu lugar a concursos, a experiências, e progressivamente foram lançadas as primeiras feiras de fumeiro nessa época. Uma coisa pequeníssima que hoje se transformou num espetáculo de vivência, amplamente disseminado.

Outras localidades serviram de exemplo, e a investigação sobre experiências anteriores demonstrou como poderia ser revitalizada uma região.

**AL:** Pesquisámos a experiência de Óbidos, ou a experiência de São João da Madeira. Principalmente estas duas, mas também outras, de maneira a perceber como estas cidades ou vilas poderiam ser revitalizadas. A experiência de Óbidos é extraordinária. Óbidos é uma festa durante todo o ano, com música e festivais, com espetáculos, envolvendo as coletividades e as atividades locais, lançando marcas como a Ginjinha de Óbidos, que nem sequer era um produto da região. Alguns festivais são mais populares, em torno do chocolate, por exemplo, ou mais complexos de realizar, como o festival de música clássica, na semana santa. Uns financiam outros, e a sustentabilidade de Óbidos é isso mesmo. E em São João da Madeira, com as indústrias criativas, deu-se a mesma coisa.

Subjacente encontra-se a ideia de que os atores locais desenvolvem o seu próprio ecossistema. Como indica o investigador, é necessário «potenciar aquilo que espontaneamente vai sendo feito, e depois perceber porque é que aquilo foi feito». Mas a gestão do capital intelectual, como motor para o desenvolvimento sustentável, possui outras implicações, como a colaboração entre os diferentes atores.

**AL:** É a passagem à economia da cooperação. Não quer dizer que não exista competição, deve existir uma competição saudável. Mas é preciso saber introduzir a competição, o que é muito difícil. De um modo geral, as pessoas não gostam de competição, principalmente no caso dos atores instalados. Os novos atores querem competição para se poderem instalar. Uma vez instalados, e vencendo, torna-se necessário saber dosear a competição, como às vezes se diz. Ou seja, cooperar competindo e competir cooperando. E perceber que estão a potenciar-se uns aos outros, o que conduz ao trabalho em equipa, que não é fácil desenvolver, e sobretudo, manter ao longo do tempo.

A introdução de novos atores e a «competição doseada» permitem a introdução de novas ideias, uma dimensão importante no âmbito da gestão do capital intelectual, que assenta principalmente sobre um repensar do existente, mais do que sobre a disrupção de paradigmas. O mesmo princípio deverá ser aplicado a soluções governativas que valorizem os recursos e meios existentes.

**AL:** Quase sempre, as grandes inovações são o resultado de se repensar o que existe. Não quer dizer que não existam inovações disruptivas, como aconteceu com a produção de eletricidade. Foi disruptiva relativamente às formas de energia anteriores, animal, humana ou vapor. Mas a maioria da inovação de que necessitamos parte do repensar o existente. Dito isto, por exemplo, será que as regiões do interior estão condenadas a desaparecer? É uma visão pessimista, que se desenvolve desde há 50 ou 60 anos. Uma visão pessimista que se traduzia, por exemplo, na ideia de que se as pessoas saírem das regiões do interior e forem substituídas por florestas, teríamos um ganho para o país. Porque as pessoas viviam lá, numa agricultura de subsistência, sem acrescentar valor, e assim teríamos a floresta, com a qual todos ganhariam. E este pensamento dos anos 1950 tem reflexo hoje nos incêndios, não é? Essa visão teve os seus críticos, de que é exemplo Aquilino Ribeiro, no seu livro *Quando os lobos uivam*, um protesto contra essa fórmula da Direção Geral de Florestas. Os designados pessimistas diziam «isto vai dar torto». Mas a floresta não era o petróleo verde? A Portucel-Soporcel, atual Navigator, não se tornou a segunda exportadora do país? Mas isto fez-se à custa de um processo de desertificação. Se nós olharmos para o sucedido de forma integrada, era como se fosse necessário que deixassem de existir pessoas para que a floresta se desenvolvesse. Mas sem pessoas, a floresta arde. Por isso, uma vez a paisagem desertificada, não se encontra uma solução.

Para o investigador, é necessário «fazer o ponto de encontro entre as pessoas e a floresta».

**AL:** Mas, para isso, é preciso descobrir algo que lá se encontra, mas que não valorizamos. É verdade ou não que a floresta limpa carbono? Temos produção em excesso de carbono (...), mas as florestas são fábricas de limpeza de carbono. Se tivéssemos uma fábrica que transformasse o ar poluído em ar despoluído, pagaríamos fortunas para instalar essas fábricas. Temos florestas e não vemos que elas fazem exatamente o que fariam essas míticas fábricas. Se for pago ao detentor da propriedade para ele manter a floresta, para a floresta limpar o ar, já existiria dinheiro para a manter limpa. O que a floresta faz, não tem preço. Não se reflete sobre isso. E depois, arde. Porque nós não valorizamos, não temos esta noção do valor ecológico das populações rurais. Não temos essa ideia em lei, não a temos em gestão.

Para Albino Lopes, os princípios da gestão do capital intelectual serão aqui também válidos — o diagnóstico dos meios e recursos existentes, a par da sua valorização.



**AL:** A gestão destas áreas implicaria um olhar sobre a região que permitisse, «por medição aérea» ou por outra fórmula qualquer, sabermos que existe uma capacidade de desenvolvimento de matéria biológica capaz de despoluir x toneladas. Qual é o valor de uma tonelada despoluída? Pode ser atribuído um preço hipotético, os investigadores pensaram nisso. O valor de 35 euros por tonelada já foi o preço apontado há cerca de dez anos atrás. Na floresta portuguesa isso significaria cerca de 2500 milhões por ano. E essa fórmula permitiria obter outras vantagens ambientais, se se olhar com os olhos da gestão do capital intelectual. Um outro exemplo: se a água ficasse retida no solo e não assoreasse as barragens, não prejudicasse a qualidade da água com os detritos dos incêndios, e permitisse a renovação dos pastos todos os anos, poderíamos obter uma produção animal sustentável, a par da caça.

No futuro, a gestão do capital intelectual em Portugal poderá passar pela criação de um observatório, à semelhança do que acontece já noutros países.

**AL:** A ideia do observatório era importantíssima porque, a partir do final do século passado, a estagnação é provavelmente o principal problema em Portugal e noutras regiões do mundo. A estagnação deriva muito de investimentos orientados para áreas não produtivas, investimentos que foram mal direcionados. Apresentar soluções implica possuir conhecimento sobre gestão do capital intelectual nas empresas. A empresa tem ou não tem capital intelectual? Possui uma gestão do capital intelectual correta, de maneira a pagar o investimento que é financiado? É necessário criar um observatório, com instrumentos e com aferições, com o registo sobre as vezes em que um instrumento se revela adequado ou não se acerta. Se consegue, por exemplo, criar um estágio de formação para um estudante, um licenciado que sai de uma universidade, a empresa está em condições de garantir que vai rentabilizar aquele capital? Ou vai deixá-lo estagnar, em estagiários que vão fazer fotocópias ou lavar pratos, como alguns se queixam? Também o setor bancário, por ventura, como tantos outros, poderia ser melhor servido com um observatório de gestão do capital intelectual do que com uma fiscalização às garantias ditas reais, que são dadas para aprovar investimentos.

