



# nota bibliográfica

## Recensão bibliográfica do livro de Gary Hamel *The Future of Management*

Neste seu livro sobre o futuro da gestão, Gary Hamel conta-nos porque é que a gestão da inovação interessa às organizações de hoje e de amanhã.

Quer se queira quer não, as pessoas e as organizações trabalham com um paradigma de gestão ultrapassado, usando filosofias criadas por pessoas que nasceram no século XIX (Weber, Taylor), processos desenvolvidos em meados do século XX, e usam tecnologias dos inícios do Século XXI. Esta combinação serviu no passado, mas é insuficiente para as mudanças bruscas que se perspectivam para o futuro.

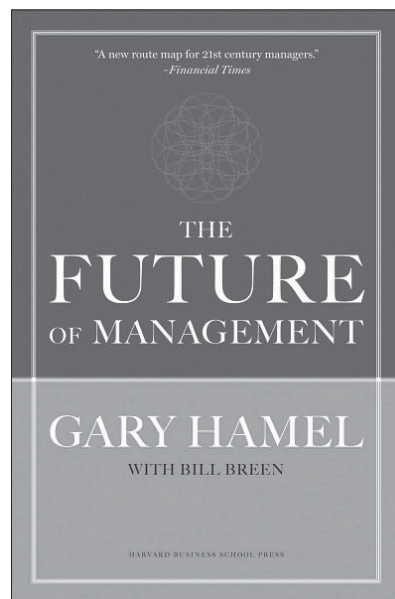
Em algumas dessas organizações, essa já era uma preocupação no passado, tendo essas organizações líderes resolvido esses desafios, de um modo considerado pouco tradicional em função dos conceitos actuais, dado que as melhores práticas de ontem não são nem adaptáveis nem criativas o suficiente para os desafios do futuro.

Os desafios que se colocam às organizações de hoje são mudanças ao nível dos modelos de gestão. Contribuir para essa mudança, tornar a mudança parte do trabalho dos colaboradores e fazer com que eles

dêem o melhor de si, é outro dos desafios. Hoje, já não interessa colocar os colaboradores a fazer as mesmas coisas, de uma forma mais eficiente e replicável. O que interessa, é saber como inovar. Daí os modelos actuais de gestão estarem desadequados e ser necessário reinventá-los. Acelerar a mudança é, então, uma necessidade das organizações para se adaptarem ao dia de amanhã. Uma das soluções apresentadas é a criação de organizações como organismos humanos (sistémicos), com processos autónomos. Tal como a comunicação é a seiva ou sangue de uma organização, e sem ela uma organização asfixia e morre, também uma organização, tal como um coração ou outro órgão, que reage rapidamente e automaticamente face às necessidades enfrentadas por um organismo, para subsistir deve reagir rapidamente aos estímulos e adaptar-se. Estas organizações devem estar focadas na obtenção de vantagens evolutivas ao longo do tempo, e não só em determinadas ocasiões. Uma dessas organizações é a Google. Hamel considera que as organizações do amanhã devem estar organizadas em pequenas equipas, autogeridas com transparência (*accountability*), e com recompensas diferenciadas. A prática é útil, porque para se produzir muita expe-

rimentação é necessário haver muita diversidade.

Simultaneamente, outro desafio para as organizações, aquando da mudança de modelo de gestão, é conseguir tornar a inovação como parte do trabalho diário de cada colaborador. Hamel elogia outra organização, a WL Gore, a qual pede aos seus colaboradores para empregarem 10% do seu trabalho em projectos de inovação. Coloca-se aqui um desafio de levar as pessoas a darem o melhor de si. Isto é, de terem criatividade. O conhecimento e a criatividade tornaram-se



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>num bem, o que implica vivermos numa economia de criatividade. O que é necessário a uma organização para competir, ela pode comprar. Características como a obediência, diligência e inteligência existem em abundância. O desafio coloca-se em conseguir que os colaboradores, além de fazerem o seu trabalho com os seus conhecimentos, o façam com alguns factores diferenciadores, como a capacidade de inovar, a criatividade e paixão por aquilo que fazem. Um dos constrangimentos é que não se podem controlar, e são coisas que apenas as pessoas podem escolher fazer.</p> <p>Nestas condições, o CEO (<i>Chief Executive Office</i>) deixa de ter como funções o ser visionário e o comandante; passa a ser o elemento que procura garantir o valor gerado da interacção entre o cliente e o colaborador. Nesta abordagem, não implica a perda de disciplina. Ela pode conviver bem com uma maior liberdade, num modelo criativo.</p> <p>No entanto, hoje a maioria das organizações utiliza ferramentas de disciplina e controlo que roubam flexibilidade à organização. Uma das soluções propostas por Hamel é que as pessoas desenvolvam o seu controlo pessoal. As organizações são tão humanas como as pessoas que nelas trabalham. Se somos inovadores, e temos capacidade de adaptação, porque razão as organizações não o são também? Este é um aspecto moral e de negócio que é fundamental resolver.</p> <p>Não se pode construir uma organização para o futuro, que não seja adequada para as pessoas. Como práticas invulgares de gestão referidas por Gary Hamel, temos:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Os colaboradores classificam o desempenho do chefe;</li><li>2 Abolição de todos os títulos;</li><li>3 Dá-se poder de veto aos colaboradores sobre novos contratos;</li><li>4 Rompe-se com o processo de orçamentação anual;</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>5 São publicados os detalhes sobre o contrato de cada colaborador.</li></ol> <p>Assim, na primeira parte do livro, são preconizadas novas formas de gestão dado que:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 As vantagens competitivas esgotam-se mais rapidamente que no passado;</li><li>2 A <i>web</i> e os ecossistemas estão a reduzir o controlo individual sobre as organizações;</li><li>3 Existe cada vez menos espaço para produtos e serviços médios;</li><li>4 Os ciclos das organizações são mais rápidos (as organizações nascem, desenvolvem-se e entram em declínio mais rapidamente);</li><li>5 A desregulação e globalização estão na ordem do dia. Os oligopólios estão a ser desmembrados, e uma competição anárquica começa a surgir.</li></ol> <p>O autor define inovação como algo que altera substancialmente o rumo do trabalho da organização, ou modifica significativamente a forma da organização, permitindo-lhe ter objectivos organizacionais mais avançados.</p> <p>São apresentadas três condições de sucesso para uma gestão inovadora:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Novos princípios de gestão que desafiam a ortodoxia;</li><li>2 Uma abordagem sistémica;</li><li>3 A criação de condições para uma vantagem competitiva.</li></ol> <p>Devemos simultaneamente procurar bem no fundo das organizações as questões que pretendemos alterar, e que muitas das vezes levam ao insucesso.</p> <p>Os processos de gestão podem ser um catalisador para a inovação. Assim, fazer da inovação um ponto essencial na liderança de programas de desenvolvimento, aprovisionar anualmente algum capital em pro-</p> | <p>jectos verdadeiramente inovadores, introduzir uma cláusula em que todos os projectos em desenvolvimento contenham inovações, treinar colaboradores para dar suporte às inovações propostas por outros colaboradores, estabelecer a inovação como um componente fundamental da gestão de topo, dispensar algum tempo a realizar <i>meetings</i> para discussão dos programas e unidades inovadoras, criar um <i>tableau de board</i> de inovação para rever e colocar no terreno as ideias mais promissoras, construir um portal de inovação para dar acesso aos colaboradores a ferramentas e a colocarem as suas ideias e desenvolver indicadores para acompanhar os <i>inputs, throughputs, outputs</i> e <i>outcomes</i>.</p> <p>A inovação tem vários patamares: a inovação operacional, a inovação ao nível dos produtos/serviços, a inovação estratégica e a inovação ao nível da gestão. Cada um deles contribui para o sucesso da inovação, mas se algum estiver ausente ou houver um menor empenhamento, o sucesso será limitado ou levará ao seu insucesso.</p> <p>Na segunda parte, são descritos três exemplos de gestão da inovação (Whole Foods, W. L. Gore e Google).</p> <p>Na terceira parte do livro, o autor explora os ingredientes para um pensamento de gestão diferente:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>a) Novos princípios com o poder de iluminar novas abordagens;</li><li>b) Desafiar as ortodoxias que constroem o pensamento criativo.</li></ol> <p>Para que se possa escapar de erros e mal entendidos, o autor pede para imaginarmos seis desafios:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Criar uma democracia de ideias;</li><li>2 Amplificar a imaginação humana;</li><li>3 Realocar recursos dinamicamente;</li><li>4 Agregar conhecimentos colectivos;</li></ol> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>5 Minimizar o arrastar de velhos modelos e</p> <p>6 Proporcionar a todos a oportunidade de contribuir.</p> <p>Assim, a criação de uma organização vibrante, criativa, adaptável e eficiente não é mais uma esperança ou um sonho, mas uma realidade. Para Hamel, até hoje nenhuma organização conseguiu na plenitude desenvolver uma capacidade sistémica para atingir uma inovação da gestão.</p> | <p>Se queremos ser os primeiros, Hamel, oferece uma série de princípios.</p> <p>Primeiro, é necessária coragem para atacar estes desafios. Em segundo, é necessário envolver todas as pessoas. Devemos olhar para as profundas causas dos problemas que queremos atacar, e não só para os sintomas. Tem que se criar um sentido de responsabilidade e prestação de contas (<i>accountability</i>), e criar incentivos adequados.</p> | <p>Em terceiro, iremos encontrar reservatórios de energia inesperados.</p> <p>Quando as pessoas se derem conta que podem colaborar no reinventar do futuro, elas trarão para o interior da organização novos níveis de compromisso e entusiasmo para colaborar nos esforços da organização. Juntos serão capazes de construir uma organização humana e preparada para as oportunidades que se lhes irão apresentar no amanhã.</p> <p>LUÍS MORAIS</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## INSTRUÇÕES AOS AUTORES

A *Revista Portuguesa de Saúde Pública* aceita trabalhos originais, de investigação aplicada ou de revisão sobre qualquer assunto relacionado com o tema geral da saúde pública, entendida esta no seu sentido mais amplo.

Os **artigos** deverão ser enviados ao Director, acompanhados de uma declaração de autor que garante o seu carácter inédito e de uma declaração de disponibilização para acesso mundial (disponíveis em <http://www.ensp.unl.pt/dispositivos-de-apoio/cdi/cdi/sector-de-publicacoes/normas-editoriais/normas-editoriais>). Ao Director da Revista caberá a responsabilidade de aceitar, rejeitar ou propor modificações. Para este efeito, será apoiado por um Conselho Editorial e por um Conselho Científico, constituído por avaliadores internos e externos, nacionais e internacionais, aplicando-se o sistema de *double-blind peer review* na avaliação dos artigos.

Os artigos deverão ser enviados em suporte informático e acompanhados por uma versão impressa (incluindo tabelas, quadros e figuras), dactilografados a duas entrelinhas em folhas de formato A4. Em cada folha não deverão ser dactilografadas mais de 35 linhas devendo estas ser numeradas por ordem sequencial. O número limite de páginas, incluindo figuras e quadros, não deverá ultrapassar as 30.

Os **trabalhos** deverão conter o seguinte:

- Título do trabalho, nome(s) e pequeno esboço curricular do(s) autor(es), principais funções ou títulos, até ao máximo de dois;
- Pequena introdução ao artigo até ao máximo de uma página dactilografada;
- O texto;
- Quadros e gráficos com títulos e legendas, os quais deverão ser antecidos de referência em texto;
- Pequeno resumo do artigo acompanhado do respectivo título e tradução em inglês, assim como de palavras-chave em português e em inglês;
- Os originais não deverão conter pés-de-página. Todas as referências bibliográficas completas serão inseridas no final do artigo.

A **bibliografia** deverá obedecer às Normas Portuguesas — NP 405-1\* e NP 405-4\*\* para elaboração de referências bibliográficas de documentos impressos e electrónicos, respectivamente:

\* INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE — *NP 405-1 : 1994 : informação e documentação : referências bibliográficas : documentos impressos*. Lisboa : Instituto Português da Qualidade, 1995.

\*\* INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE — *NP 405-4 : 2001 : informação e documentação : referências bibliográficas : documentos electrónicos*. Lisboa : Instituto Português da Qualidade, 2002.

Nas referências bibliográficas os autores deverão ser colocados por ordem alfabética (apelido seguido dos restantes nomes):

*Quando se trata de um artigo de revista:*

RAISLER, J., ALEXANDER, C., O'CAMPO, P. — Breast-feeding and infant illness : a dose-response relationship? *American Journal of Public Health*. Washington, DC. ISSN 0090-0036. 89 : 1 (January 1999) 25-30.

ARONSSON, G.; GUSTAFSSON, K.; DALLNER, M. — Sick but yet at work : an empirical study of sickness presentism. [Em linha] *Journal of Epidemiology and Community Health*. 54 : 7 (2000) 502-509. [Consult. 20 Jan. 2005]. Disponível em <http://www.jech.bmjournals.com/cgi/content/full/54/7/502>

*Quando se trata de um livro:*

*Autor pessoa-física:*

ROBERTSON, L. S. — *Injury epidemiology : research and control strategies*. 2<sup>nd</sup> ed.. New York : Oxford University Press, 1998. ISBN 0-19-512202-X.

DUSSAULT, G.; DUBOIS, C. A. — *Human resources for health policies : a critical component in health policies*. [Em linha] Washington DC : The International Bank for reconstruction and development. The World Bank, 2004. (NP discussion paper). [Consult. 20 Jan. 2005]. Disponível em <http://www.worldbank.org/hnppublications>.

*Colectividade autor:*

PORTUGAL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. DGS — *Plano Nacional de Saúde 2004-2010. Volume I — Prioridades*. Lisboa: Direcção-Geral da Saúde, 2004.

WONCA INTERNATIONAL CLASSIFICATION COMMITTEE — *ICPC-2 : international classification of primary care*. 2<sup>nd</sup> ed.. New York : Oxford University Press, 1998. ISBN 0-19-262802-X.

ILO — INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION — *SafeWork : Global Program on Safety, Health and the Environment*, 2004. [Em linha] [Consult. 20 Jan. 2005]. Disponível em <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/mandate.htm>

*Quando se trata de um capítulo de livro:*

ARMENIAN, H. K. — Case-control methods. In ARMENIAN, H. K., SHAPIRO, S. ed.lit. — *Epidemiology and health services*. New York : Oxford University Press, 1998. ISBN 0-19-509359-3. 135-155.

Quando se trata de comunicações apresentadas em jornadas, congressos e similares:

DEBOYSER, P. — Política europeia do medicamento. In JORNADAS INFARMED, 1, Lisboa, 24-25 de Janeiro de 1997 — *Medicamento : as políticas nacionais face à internacionalização*. Lisboa : INFARMED, 1997. p. 21-24.

GJERDING, A. N. — The evolution of the flexible firm: new concepts and a Nordic comparison. [Em linha]. In Conference, Rebild, Denmark, June 9th-12<sup>th</sup> — *National innovation systems, industrial dynamics and innovation policy*. Rebild: Danish Research Unit for Industrial Dynamics, 1999. [Consult. 2006-01-12]. Disponível em [www.druid.org](http://www.druid.org).

Todas as referências bibliográficas deverão ser obrigatoriamente citadas no texto.

Exemplos:

*Até três autores:*

Entre parêntesis escreve(m)-se o(s) seu(s) apelido(s) e o ano de publicação:

(...) embora o seu desempenho na epidemiologia, prevenção e tratamento ainda esteja para ser avaliado (Campino, Pires e Abranches, 1996)

*Mais de três autores:*

Entre parêntesis indica-se somente o apelido do primeiro autor, seguido de *et al.* e o ano de publicação:

(...) sabe-se actualmente (Devalia *et al.*, 1997) que o ozono interfere com a actividade (...)

**Revisão de provas:** Os autores receberão provas de composição do artigo para correcção, a qual deverá incidir exclusivamente sobre erros de dactilografia. A devolução das provas deve ser efectuada no prazo de uma semana após a data de recepção pelo autor.

**Ofertas:** O 1.º autor receberá um exemplar da revista.

**Correspondência:** Enviada por correio normal ou electrónico ao cuidado do Director para:

Revista Portuguesa de Saúde Pública  
Escola Nacional de Saúde Pública — UNL  
Av. Padre Cruz  
1600-560 Lisboa  
e-mail: [publicacoes@ensp.unl.pt](mailto:publicacoes@ensp.unl.pt)