

" A G E S T Ã O
E M P O R T U G A L
P R E C I S A D E S E R
M A I S E F I C I E N T E "

PODIA TER SIDO GESTOR, JURISTA OU FILÓSOFO. OPTOU PELA CONSULTORIA. PAULO MORGADO, 50 ANOS, ADMINISTRADOR DA CAPGEMINI PORTUGAL, É UM ESPECTADOR ATENTO DO PAÍS E DAS EMPRESAS. AUTOR DE VÁRIOS LIVROS SOBRE GESTÃO, CRIMES DE COLARINHO BRANCO E CORRUPÇÃO, ENTENDE SER NECESSÁRIO CONFRONTAR OS GESTORES PORTUGUESES COM CONDIÇÕES DE LIVRE MERCADO, COMBATER A BUROCRACIA E DESMONTAR OS CLUSTERS DE INTERESSES ENTRE EMPRESAS E ESTADO.

ÁLVARO DE MENDONÇA

Qual o estilo de gestão que tem imperado em Portugal?

O estilo de gestão que tem imperado tem sido o de fazer crescer as empresas muito por aquisições e investimento. Todo o País esteve a crescer. Ou seja, não estivemos a usar recursos escassos para vender mais, mas sim a abrir mais lojas para vender mais. A comprar mais empresas para vender mais, a obter mais fundo de maneio para vender mais. Há sempre uma coisa que é mais discricionária, e que é aquilo que o dinheiro pode comprar. Ora com dinheiro podemos comprar fundo de maneio, e o gestor não sente o espartilho dos recursos escassos, o que resulta numa ineficiência. Temos portanto uma gestão muito ineficiente, sobretudo no processo de tomada de decisão, que é lentíssimo. É quase como se precisassem de dez horas para resolver um exame que se faz em duas (e alguérn lhas desse).

Em vez de ver decisões tomadas em paralelo e em multiprocessamento, as coisas parece que funcionam (e aqui vou usar terminologia

informática): em "batch" não há redes "Per". Há um caminho único: primeiro faço isto, depois quando isso estiver pronto faço aquilo, e assim por diante. Ou, agora não faço isto, porque tenho de fazer aquilo. Muito raramente há coisas que as empresas consigam desenvolver em paralelo. Isto é típico de um organização que não consegue assimilar uma forma de estar no mercado e responder mais rapidamente.

Como explica essa realidade?

Tem a ver com a implementação e a execução. A velocidade de implementação é muito lenta, porque a decisão tem de ser repartida. E sendo repartida tem de ser quase consensual, sem discussão. As nossas empresas ainda têm uma matriz muito "weberiana", no sentido de que é tudo muito hierarquizado. E esse facto é muitas vezes utilizado no sentido da desresponsabilização da decisão. "Weberiana" no sentido de organização bem estruturada, quase de anonimato, com prevalência da função sobre a pessoa, e que hoje vemos espelhado na Função

Pública. Toda a gente quer consensos, toda a gente empurra para o outro, toda a gente aprova se os outros também aprovarem, e todos estes circuitos demoram muito tempo e tornam as organizações muito centradas sobre si próprias e pouco viradas para o exterior, para o mercado, para a venda. Ora a função principal de qualquer organização é precisamente vender. A cultura comercial devia ser a cultura vigente.

Isso não resulta também do facto de a maioria das empresas serem familiares, com uma gestão pouco profissionalizada?

Normalmente, nos pequenos negócios familiares, os filhos ou os herdeiros tomam conta das funções financeiras. Há ali uma relação de confiança e a família posiciona-se mais na vertente financeira, e não tanto de vendas ou de marketing. Há empresas que conseguem profissionalizar a sua gestão. Estarem lá os sucessores familiares é um mero acaso. Mas há outras que não o conseguem, em que os filhos ▶

FOTOS: FERNANDO PIÇARRA

PAULO MORGADO,
ADMINISTRADOR-
-DELEGADO
DA CARCEMINI
PORTUGAL

P

► chegam ao poder mesmo sem competências. Os sucessores familiares são impostos e depois faz-se um acting de que houve profissionalização da gestão. É uma coisa diferente. Até podem escolher um CEO, para tomar conta dos aspectos operacionais, mas mesmo assim as grandes decisões acabam sempre por ser tomadas pela família. O CEO tem muito pouca capacidade de influência e, sobretudo, nunca ousará abrir conflitos com a família. Para mim, a probabilidade de haver sucesso no primeiro caso é bastante superior, sobretudo porque não me parece que algumas das qualidades de liderança se transmitam por via hereditária. A liderança pode-se transmitir, mas o ser visionário não.

Mas também há situações em que os pais prepararam bem os filhos para lhes suceder.

Muitos empresários tiveram a visão de envolver e motivar os filhos para desenvolverem projectos e negócios a partir do zero. É claro que nunca nada é 100% meritocrático. Onde se sente mais o papel dos resultados – e onde meritocracia é um factor mais preponderante – é, sobretudo, em multinacionais cotadas. Cotadas, porque têm um ritmo de produção de resultados trimestral e sempre a crescer. Multinacionais, porque não estão tanto aqui no círculo de relações do País e portanto as pessoas são mais distantes, mas que ainda assim têm de ser merecedoras da confiança que neles se deposita. Aí, verdadeiramente, a meritocracia é mais relevante.

Nas restantes empresas, a escolha é mais por confiança do accionista, que se conquista muitas vezes por não o afrontar, e acaba por ser uma continuação na gestão daquilo que são as ideias dele. O accionista, na maior parte dos casos, não é analítico, não estuda a documentação e decide pelo que ouve e pelas ideias e impressões com que fica.

Retornando à qualidade genérica da gestão em Portugal, onde é que as falhas são mais notórias?

Eu acho que está tudo muito atrás disso. O que temos é um conjunto de empresas sujeitas a regulação e que têm uma inércia própria para facturar e vender. Toda a gente consome electricidade, combustíveis e telecomunicações. E temos empresas que se criaram em torno do Estado e da banca. Nas empresas dos sectores que já captaram um posicionamento estrutural de vantagem negocial, as reguladas e as que dependem do Estado e da Banca, os

O administrador-delegado da Capgemini Portugal poderia ter tido uma carreira de industrial no negócio de rações da sua família em Leiria, mas o destino levou-o à gestão e consultoria. Paulo Morgado, que em Outubro completará 51 anos, pertence à geração dos “golden boys” saída do curso de Gestão da Universidade Católica Portuguesa na década de 80. A esta licenciatura acrescentou depois um mestrado em Finanças pela Universidade Católica de Lovaina, na Bélgica, um mestrado em Filosofia pela Católica de Lisboa, e uma segunda licenciatura, em Direito, pela Universidade Lusíada de Lisboa - sempre como o melhor ou um

Execution” da Porto Business School e está, neste momento, a completar um Doutoramento em Gestão de Empresas, na Nottingham Trent University, Reino Unido, com uma tese sobre Execução (implementação) Estratégica (ou como transformar decisões tomadas pela Alta Direcção em eficazes acções no terreno). Iniciou a sua vida profissional como consultor na Roland Berger, em 1990, de onde saiu dois anos depois, para integrar o Banco Financia, como subdiretor para a área do Corporate Finance. Em 1995, troca a consultoria pela indústria, assumindo o cargo de CEO da Vidago, Melgaço & Pedras Salgadas, de onde saiu, três anos depois, para regressar à Roland Berger, como Sénior Manager. Está na Capgemini desde 2001, onde é hoje o CEO em Portugal e sénior vice-presidente internacional. É, também, desde 2010 Membro do Conselho Geral da Associação Industrial Portuguesa, do Instituto Português de Corporate Governance e da direcção da Ordem dos Economistas.

Autor de sete livros, em áreas tão diversas como a gestão, negociação, argumentação, combate à criminalidade financeira e lógica da linguagem, e ainda de contos de ficção em que os temas centrais são a corrupção e os crimes de colarinho branco.



QUEM É PAULO MORGADO?

dos melhores alunos do seu curso. Concluiu também o “Executive Leadership Program”, da London Business School. É, desde 2010, Professor no programa executivo de “Strategic

gestores, apesar de geralmente muito bem pagos (porque as rendas são altas) não têm de se confrontar com um dia-a-dia extremamente competitivo que lhes aguça a capacidade de gerir. A excepção é o sector da Grande Distribuição, onde a competitividade é constante. Onde se exige mais esforço, porque não se captaram posições de vantagem negocial estruturantes de mercado, é nas pequenas e médias empresas, que estão mais sujeitas às condições de livre mercado e que têm de exportar.

Temos três escolas de gestão no top das melhores da Europa. Por que é que essa qualidade do ensino não se reflecte mais directamente na qualidade da gestão?

Não se reflecte porque as pessoas são capturadas pelo funcionamento burocrático das organizações. Quando um gestor vai para uma grande organização, a vertente burocrá-

tica e política condiciona completamente a utilização de uma série de competências. Ele tem de focar-se muito numa determinada especialidade e tende a acreditar que aquilo é uma inevitabilidade, que esse funcionamento burocrático é inevitável.

Há também um aspecto que tem a ver com uma característica muito portuguesa: as pessoas deixam-se encantar pelos cargos. Uma vez investidas num cargo impõem um certo distanciamento, uma certa inacessibilidade... Somos um País onde a raiz principal não foi empreendedora. A nossa raiz principal foi sempre a do Estado.

Não há empreendedorismo em Portugal?

Há, mas não é esse o modelo vigente em Portugal. O tecido económico português não é feito desses casos. Não é isso que conta muito no PIB. O que conta são as empresas que fun-



não saem desses lugares e não dão oportunidade aos que têm uma matriz de pensamento completamente diferente, mais baseada na competitividade. O que resulta na tal lentidão de decisão.

Como podemos então melhorar a gestão?

Para já tínhamos de ter uma legislação laboral que permitisse despedir pessoas que ocupam altos cargos de direcção, sem termos de lhes pagar grandes indemnizações. Que protegesse menos quem ganha mais dinheiro. Legislação que protege de igual forma quem ganha 7000 euros por mês e quem ganha 700 euros, não faz sentido. Precisamos de uma maior capacidade para substituir pessoas instaladas. Temos de criar ambientes propícios para que os gestores actuem melhor. Por exemplo, fixando-lhes objectivos ambiciosos, para lhe colocar alguma pressão. Quantas empresas em Portugal fixam objectivos ambiciosos e pagam verdadeiramente em função do seu cumprimento (e não de uma distribuição paternalista, baseada na amizade)? É preciso remunerar o gestor com uma percentagem variável, em função dos objectivos. Sem dó, nem piedade. Se não os atingir não recebe a componente variável.

Também é preciso melhorar as cobranças. Se faço projectos, tenho de os cobrar. Para a maior parte dos gestores portugueses, a única coisa que lhe tira o sono é se cometem erros de palmatória, se aparecem envolvidos num processo menos claro, ou se o accionista perdeu a confiança nele. Raramente as dores de cabeça dos nossos gestores são provocadas por falta de performance. Querem melhores gestores? Exponham-nos às condições de mercado.

Mas basta mudar o estilo dos gestores?

Não, também precisamos de um tecido empresarial em que as empresas façam menos negócios com elas próprias.

Quando os bancos começam a financiar, têm necessidade de financiar em *cluster*. Crio esta empresa e vou financiar aquela outra, que será cliente desta, e mais uma que será fornecedora... Se eu souber que uma percentagem das minhas vendas está à partida garantida por outras empresas parceiras ou do grupo, não me desenvolvo enquanto gestor, porque não tenho de lutar no mercado. Isso tanto acontece com as empresas que compram habitualmente ao Estado, como com as que estão dentro destes *clusters* financeiros, e em que as coisas estão mais ou menos reguladas. Só quando aumentarmos o nível de concorrên-

cia no mercado é que conseguiremos preparar gestores para enfrentar um nível de aridez e de acutilância muito superior ao que existe. Muitas vezes, enquanto consultor, sou confrontado com aquele género de conversas: "Temos de ter calma, estas coisas fazem-se devagar, estas mudanças organizacionais não se fazem de um dia para o outro...". Puderam! Como eles não estão em mercado não tem qualquer sentido de urgência. Há uma falta de sentido de urgência em todo o lado.

O que é que a crise alterou na matriz de negócios da Capgemini?

Uma das nossas componentes do negócio não variou muito: toda a componente de manutenção, ou seja de outsourcing, quer de aplicações, quer de infraestruturas. Essa componente mantém-se, apesar de crise, pois os nossos clientes, e entre eles há uma predominância grande da banca, têm de continuar a funcionar e porque o outsourcing faz parte das operações correntes dos bancos e dos clientes de outras áreas. O que a crise mudou foi que nos obrigou a ter propostas de valor cada vez mais interessantes para clientes em termos de redução de custos e aumento de vendas.

De facto, uma área em que temos estado muito activos tem sido na dos projectos de consultoria com tecnologias, sobretudo nas partes que chamamos eficácia comercial ou CRM de força de vendas. O nível de competitividade aumentou significativamente em Portugal e portanto tudo o que sejam ferramentas que permitam enquadrar processos de gestão e medir a eficácia da força de vendas são muito valorizadas pelos clientes.

Houve uma quebra do peso do Estado no volume de negócios da companhia?

Claramente, o Estado chegou a representar 22% do volume de negócios até 2010. Desde então, consoante os anos, representa entre 2 a 4%.

Como compensou essa quebra?

Com outros sectores de actividade, que vieram exactamente do lado do outsourcing, como, por exemplo, a construção. É um sector que, apesar da crise, cresceu devido à necessidade de internacionalização. Está a ser uma área muito receptiva a estes contratos de outsourcing, porque em vez de deslocalizarem uma equipa inteira, têm o apoio local da Capgemini. ●

cionam nos tais mercados regulados, ou que vivem do Estado. É em Lisboa que está o Poder, devido ao peso que o Estado e a banca têm na economia. São estes os dois grandes centros de Poder. A maior parte das empresas viveu à custa, directa ou indirectamente, de trabalhos para o Estado e de financiamentos da banca. O Norte é muito aberto para o exterior, mas pouco aberto ao próprio País, e não estende o seu poder a Sul, nomeadamente a Lisboa.

Estar perto do Poder é assim tão importante?

O que temos visto é que o *lobby* é muito mais preponderante na manutenção de pessoas em cargos de alta direcção, do que a competência. Temos uma sociedade em que os cargos de maior poder continuam a ser ocupados por pessoas antigas, porque o *lobby* é uma coisa que se faz por antiguidade. A criação de uma rede de contactos demora tempo. As pessoas

“O Estado não se reestruturou”

Um pouco por toda a Europa, fala-se da falência da Democracia.

Onde é que esta falhou?

As nossas instituições têm de ter representantes que as dignifiquem, não o contrário. Sejam quais forem. Mas se estivermos a falar naqueles elementos típicos de um poder, que é o poder Presidencial, o poder da Assembleia da República, o poder Executivo e o poder Judicial, têm de ser credíveis. A qualidade das pessoas que têm ocupado esses cargos, ao longo do tempo e de uma maneira em geral, tem caído, e caído muito. Essa é uma das razões porque há dez anos escrevo que há muita tendência para mercadejar com o cargo, porque a dignidade deste, o adjectivo, é cada vez mais superior ao substantivo. Acho que hoje a própria dignidade do cargo começa a sofrer, com tantos anos de ocupação por pessoas que não estavam a aportar nada de novo ao mesmo. A democracia falhou. E o que é que falhou mais? Há uma questão da quantidade do voto que elege um determinado partido, sem um reflexo da vontade informada nacional. E há uma escassez de alternativas neste momento em Portugal. Com escassez de alternativas e com alguém que vai para um Governo sem ser o mais bem preparado para resolver os problemas, com ciclos eleitorais e uma grande dificuldade em fazer coligações, não acredito que haja a possibilidade de que a nossa matriz de fazer negócios uns com os outros se altere. Para mim uma coligação significa que há dois grupos que vão ser favorecidos pelo facto de os dois partidos estarem no Governo ao mesmo tempo. E eu acho hoje - que não há dinheiro no País -, para conseguir proteger dois grupos, dificilmente haverá novas coligações. As coligações acontecem em outros países com maior facilidade. Tudo porque existe um entendimento sobre o que é uma estratégia para o País, seja ela para sair da crise, ou para o desenvolvimento. Lá, as pessoas conseguem, genuinamente, chegar a acordos para alcançarem esses objectivos.

Esse falhanço da democracia tem o mesmo nível a Norte e a Sul da Europa?

O povo preocupa-se muito pouco com estas questões, desde que vá vivendo o seu dia-a-dia, vendo a sua telenovela, etc. Nós apostámos em criar um tipo de sociedade mais ao estilo das sul-americanas, em que há uma pseudo-élite, que se apropria dos recursos, e há depois uma grande massa indiferenciada de pessoas disponíveis para aceitarem uma série de coisas, como se fossem uma fatalidade. A democracia tem as suas limitações em países onde o voto é pouco informado, o que cria uma tendência para o partido que quiser ser eleito estar muito predisposto a vender ideias e a cumprir o ciclo eleitoral. E isso é, num país que está em crise, ainda mais grave, porque não se fazem *turnarounds* com muita democracia, ou com excesso dela. No Norte da Europa o cidadão é mais exigente em relação a uma série de coisas, porque está mais bem informado. Há uma educação diferente, melhor. Em Portugal, o problema resulta de herança do fascismo. Se víssemos há mais tempo em democracia as coisas poderiam ser diferentes.

E ao nível da corrupção?

A pequena corrupção é um resíduo da burocracia e, por isso, não é de uma extrema censurabilidade. O que me preocupa mais é que o tecido económico hoje não funciona em mercado. Funciona com cartas marcadas e com negócios entre empresas e o problema surge quando se estabelece um complexo de interesses, uma espécie de *cluster*, de empresas que trabalham umas com as outras e que movimentam



quantias anormais, de um lado para o outro, a preços que não reflectem o valor de mercado, como formas de pagamento de uma série de coisas. O tecido empresarial foi impregnado dessa economia de interesses.

Porque é que os tribunais não os conseguem condenar?

Os nossos códigos penais e de processo penal não foram feitos para apanhar este tipo de criminalidade. Imagine o caso de múltiplas transacções entre empresas, em que há *overpricing* ou uma renda excessiva paga a alguém. É ainda mais impossível. Qual é a única forma de combater estes fenómenos de “não mercados”? É a transparência. Lista das pessoas do Top 10 que tinham processos com o fisco e que prescreveram. Publique-se nos jornais de grande tiragem, como se faz com as contas das empresas. Mandar coisas que se quer combater para o penal é uma hipocrisia. É fazer um *acting*,

uma encenação, de que se quer combater essas coisas, mesmo sabendo que não se vai resolver coisa nenhuma. O âmbito penal é, aliás, o sítio mais protegido por um código de processo penal que dá excesso de garantias a quem prevarica.

A crise não mudou isso?

Mais ou menos. Já viu alguma das grandes empresas falir? Eu não. Não me lembro de uma grande empresa portuguesa falir e mandar mil pessoas para o desemprego. São raras...

Neste últimos anos, houve muitas falências...

O que pode ser um sintoma de que estamos a fazer uma reestruturação à custa dos impostos, à custa da miséria do povo em geral e dos micro-negócios. Não reestruturámos os tais *clusters* de poderes que surgiram em torno da Administração Pública e da banca e, no caso da banca, não pudemos reestruturar, porque senão iríamos incorrer num risco sistémico gravíssimo. A solução foi ir fazendo a reestruturação da banca à medida que vão sendo reconhecidas as imparidades, ao longo de muitos anos. A banca, se não fosse uma entidade de risco sistémico, deveria ter sofrido um ajustamento muito maior. O contribuinte não deveria ter tido tanta responsabilidade e ter pago tanto para a sua reestruturação. Compreendo que era necessário salvaguardar a confiança na banca, mas era um sector que deveria ter tido uma maior reestruturação. Por outro lado, como somos lentos a identificar problemas, adiamos as decisões até à última hora sempre que temos de resolver um problema. E isto não é apenas um problema de lentidão dos reguladores. A nossa Justiça é lenta e deixa que quem se anda a apropriar indevidamente de dinheiro o ponha em lugar seguro e o faça desaparecer do sistema. Só atacam quando já não existe nada para se recuperar. A minha ideia é de que devíamos ir buscar o dinheiro onde ele foi parar em maior quantidade. Num sociedade sul-americanizada, como a nossa, com uma curva de rendimento muito concentrada no topo, não faz sentido que tenha sido a base que tenha sido atacada. O Estado não se reestruturou. ●

HOJE, EM PORTUGAL,
DIFICILMENTE HAVERÁ
NOVAS COLIGAÇÕES
PARTIDÁRIAS.