

ENTREVISTA

“Portugal vive um estado

Paulo Morgado, administrador delegado da Capgemini Portugal, acredita em Portugal, fazer, nomeadamente apostar na formação das pessoas para que estas se tornem

O gestor de uma das maiores empresas multinacionais de tecnologia a operar no nosso país aponta como um dos maiores problemas do nosso mercado a falta de “qualidade” das pessoas, fruto de toda uma conjuntura que se arrasta desde o 25 de Abril de 1974. A liderar 330 funcionários, Paulo Morgado está confiante na nova classe de gestores, que define como “gestores trabalhadores”, de quem José Sócrates é um exemplo.

Focus – Há quanto está a Capgemini em Portugal?

Paulo Morgado – Está em Portugal desde 1997 e resultou da aquisição pela Capgemini Internacional de uma empresa chamada Geslógica e esta companhia tinha sido uma empresa praticamente formada para montar aquilo que é a solução informática, a solução core, do Banco Espírito Santo. Como era um contrato muito grande, a Capgemini Internacional achou que era uma boa oportunidade para entrar em Portugal e entrou. No ano 2000, a Capgemini comprou a parte de consultoria da Ernest & Young.

Focus – A nível de facturação, qual é o peso de Portugal para a empresa?

P.M. – A Capgemini a nível internacional factura cerca de sete mil milhões de euros, o que representa cerca de cinco por cento do PIB português e a facturação em Portugal, este ano, vai ser de 27 milhões de euros, sendo que a Capgemini em Portugal tem-se posicionado como uma das empresas com melhor performance do Grupo.

Focus – De que forma a vê o mercado português?

P.M. – A Capgemini olha para Portugal como um mercado fortemente competitivo. Cá, estão presentes to-



das as multinacionais e mais um conjunto muito vasto de empresas portuguesas. Portugal tem uma característica mais dominante face a outros países que é o facto de grande parte das empresas tecnológicas que existem serem empresas societárias, ou seja trabalham com grandes grupos, o que significa que há uma grande

“É inevitável trabalharmos com a Índia, isto porque os indianos vão começar a actuar na Europa”

fatia do mercado que já está tomada. É o caso da PTSI, que trabalha com a PT, o caso da Wedo, que trabalha para o grupo Sonae, o caso da Edinfor que trabalha para a EDP. É uma característica muito vincada no nosso mercado. Depois há aquelas empresas que conquistaram posições importantes

porque são muito antigas, como é o caso da Accenture e a Ibm. A Capgemini nesta configuração actual é uma empresa recente.

Focus – Dentro deste panorama, como conseguem diferenciar-se da concorrência?

P.M. – Nós não competimos só no preço. Temos feito programas inovadores, de trabalhar com jovens licenciados. Temos evoluído de soluções baseadas em “horas-homem”, para contratos de outsourcing, onde o cliente faz um pedido específico, em vez de aloarmos pessoas no cliente. A equipa fica na Capgemini e desenvolve a aplicação a partir daqui, sendo nossa a responsabilidade. Somos inovadores também com a Índia.

de 'ressaca'"

mas confessa que ainda há muito para profissionais e mais produtivas



Trabalhador
O gestor refere a importância de acabar com os gestores de loby e cor-de-rosa e dar lugar aos gestores trabalhadores



igualmente atractivos em termos de mão-de-obra, mas um indiano é sempre muito mais produtivo e muito mais competente do que um sul-americano.

Focus – Isto é explicável pelos factores socio-culturais...

P.M. – Sim. Quando se visita um escritório nosso na Índia, não se vê nenhuma conversa de salão durante o tempo em que as pessoas lá estão. É um nível de profissionalismo muito elevado, daí a produtividade.

Focus – Pegando na questão da produtividade e voltando a Portugal, acha que temos um mercado competitivo e organizado na sua globalidade?

P.M. – Deixe-me dar-lhe uma panorâmica mais geral sobre o mercado português. Nós não podemos descontextualizar o que é Portugal e eu tenho uma visão algo crítica daquilo que é a qualidade das pessoas que hoje em dia trabalham nas organizações. Nós não podemos esquecer-nos de que esta evolução recente que Portugal sofreu foi muito baseada em mecanismos artificiais de enriquecimento e houve dois desses mecanismos que, para mim, foram fundamentais: a valorização do património mobiliário e imobiliário – da bolsa e do imobiliário –, que fez com que determinadas pessoas enriquecessem de um dia para o outro sem perceberem como. Por outro lado, desde a nossa entrada na União Europeia também houve um acesso muito facilitado ao crédito que também fez com que determinadas pessoas tivessem acesso a comprar coisas que se tivessem de trabalhar para as ter demoraria mais tempo. Portugal vive hoje um estado de "ressaca", digamos assim, de ter vivido em situações artificiais durante muito

tempo. Respondendo à sua pergunta, aquilo que nós temos no sector da tecnologia mais não é do que o reflexo desse tipo de coisas.

Focus – Em que é que isso se reflecte na "qualidade" das pessoas?

P.M. – Significa que a qualidade e os valores das pessoas que trabalham nas nossas empresas precisam de ser modernizados. A Capgemini está, neste momento, a fazer um estudo sobre a capacidade de execução em Portugal. Fala-se muito, discute-se muita a teoria, que Portugal deve ir por aqui ou

"A evolução recente que Portugal sofreu foi baseada em mecanismos artificiais"

por ali, mas aquilo que a Capgemini quis perguntar a um conjunto de 100 empresários de topo foi: "Portugal tem ou não condições para executar?" Este estudo está a ser feito em conjunto com o Plano Tecnológico, e queremos saber se as pessoas que existem têm uma boa formação, se uma boa cultura empresarial, bons hábitos de trabalho e valor, porque estes tópicos voltam a estar na ordem do dia.

Queria chamar a atenção para uma coisa, muitas vezes aparece Portugal como um país onde as questões tecnológicas são muito inovadoras, etc. É verdade que nós tivemos algum pioneirismo em algumas soluções, mas isso que se tem visto da multinacional XPTO cria uma fábrica em Portugal com não sei quantas pessoas, mais uma associação com a universidade X, é muito mais publicitário do que real.

Focus – Então, é pessimista em relação ao nosso país...

P.M. – Em relação a Portugal não o sou. Sou um bocadinho pessimista em relação às pessoas. Não há muita gente de qualidade. ▶

Focus – Como assim?

P.M. – É inevitável trabalharmos com a Índia, isto porque os indianos vão começar a actuar em força na Europa. Nós comprámos recentemente uma empresa nesse país, a Cambay - uma empresa de *outsourcing* de cartões - que fez com que o número que temos de pessoas a trabalharem na Índia para a Capgemini ascendesse às 12 mil.

Focus – Em que outros mercados emergentes estão presentes?

P.M. – Para já só na Índia. Poderão haver outros mercados interessantes na América Latina. Mas a cultura da América Latina não tem nada a ver com a indiana. Os preços são

"Tenho uma visão algo crítica daquilo que é a qualidade das pessoas que trabalham"

balhar para as ter demoraria mais tempo. Portugal vive hoje um estado de "ressaca", digamos assim, de ter vivido em situações artificiais durante muito

Bloqueadores de desenvolvimento

Para o gestor existem vários factores que contribuem para que Portugal demore a recuperar da actual situação económica

► **Focus** – *Que factores contribuíram para essa falta de “qualificação”?*

P.M. – Imagine o que é um país viver em ditadura até 1974 e, depois, viver 12 anos de anarquia e de reinstalação de poderes e, a partir de 1986, diz-se que a anarquia acabou e que as pessoas vão começar a ter dinheiro porque vêm aí os empréstimos da União Europeia para se gastar. Optou-se por investir mais em infra-estruturas – como estradas – do que na educação e, as coisas, não nascem do nada. Os problemas estruturais de Portugal, aquilo que eu chamo de bloqueadores de desenvolvimento, vão demorar muito tempo a serem resolvidos. Portugal não tem, por exemplo, os sindicatos que os trabalhadores merecem. Nós, na Capgemini, temos uma organização internacional evoluída que cuida dos direitos dos nossos trabalhadores, não anda só a discutir aumentos salariais, anda a discutir formação, evolução das pessoas, boas condições de trabalho. Por exemplo, nesse campo, acho que há muito para fazer em Portugal por forma a retirar restrições ao desenvolvimento. Isso não são coisas que se resolvam de um dia para o outro.

Focus – *E a actuação do Governo nesse aspecto?*

P.M. – Acho que o actual Governo está, e muito bem, a destruir uma série de entraves ao desenvolvimento que o nosso país tem. Mas o tempo de maturação dessa retirada de entraves não é de hoje para amanhã.

Focus – *O que precisa mudar então?*

P.M. – A economia crescerá se tivermos pessoas competentes, abertas para o Mundo e que baseiem a sua actuação não naquilo que eu chamo a parte mais negra do gestor português, que é na confidencialidade excessiva, no compadrio excessivo, na autopresunção de que são muito importantes e inacessíveis, que são tudo formas de protecção de incompetência. Portan-



PERFIL
PAULO MORGADO
43 ANOS

■ Carreira

Iniciou a carreira como Consultor na Roland Berger, em 1990. Quatro anos depois, foi sub-director da área de Corporate Finance no Banco Finantia. Em 1995 desempenhou o cargo de administrador delegado das marcas Vidago, Melgaço e Pedras Salgadas. Em 2001 ingressou na Capgemini.

■ Estudos

Conhecido com especialista em *turnarounds*, possui um mestrado em Finanças, uma licenciatura em Direito e outra em Gestão de empresas pela Universidade Católica.

■ Hobbies

Adora estar com a família e escrever livros incisivos.

“Em relação a Portugal não sou pessimista. Sou um bocadinho pessimista em relação às pessoas. Não há muita gente de qualidade”

to, isso é a parte negra da gestão portuguesa. Depois há a parte cor-de-rosa, que são aqueles que vivem de prémios fabricados por empresas que querem ter um momento de exposição e a coisa é combinada. Quem recebe os prémios são sempre os mesmos, o que é uma coisa ridícula, porque grande parte dos prémios são baseados na dimensão das empresas e as empresas de grande dimensão são, também, sempre as mesmas. Enquanto esta camada de gestão negra e a camada de gestão cor-de-rosa não se modificar e prevaleça a camada de gestão trabalhadora, onde me quero inserir, o país terá alguma dificuldade em desenvolver-se.

Focus – *Os “gestores trabalhadores” começam a ocupar cargos que façam a diferença?*

P.M. – Há uma coisa que quero dizer – e quem me conhece sabe que não sou lisonjeador e portanto as coisas valem mais quando ditas assim –, o engenheiro Sócrates faz parte da camada de gestão do nosso país a que chamo trabalhadora e não das camadas cor-de-rosa, embora a atracção para ir anunciar as coisas é grande mas creio que isso faça parte do *marketing*. Não acho de todo que faça parte da camada negra, nem fazem muitas das figuras de destaque do panorama nacional.

Focus – *Estamos no bom caminho com este Governo?*

P.M. – Eu não disse com este Governo em particular. Estamos no bom caminho com este primeiro-ministro e eu parto do princípio que este governante se saberá rodear sempre com as pessoas de maior valor para ajudarem a tirar o País deste “atoleiro”, onde as corporações e as Leis descabidas o colocaram. ■

HELDER JORGE COSTA (TEXTO E FOTOS)
AGRADECIMENTOS: CANON

“O engenheiro Sócrates faz parte da camada de gestão do nosso país a que chamo trabalhadora”