

ABAIXO O “SR. DOUTOR”!

Os gestores portugueses são bons em manobras difíceis, mas escondem a sua insegurança sob títulos académicos e rígidas hierarquias. Isso provoca mossas diretas na economia.

Miguel Calado, vice-presidente da Dean Foods: Na Pepsi, nos Estados Unidos, foi promovido após um mau negócio, porque arriscou.



Gostam que os chamem pelo nome próprio, arregaçam as mangas mesmo quando vestem fato completo e são os primeiros a arriscar. Miguel Calado, 49 anos, é o número dois da Dean Foods, a maior companhia láctea do mundo. Jorge Santos Silva, 46 anos, é vice-presidente da Shell Energy para o desenvolvimento de negócios na Europa. E Pedro Lomba, 32 anos, é CFO (diretor financeiro) ibérico da Life Scan, tendo ocupado interinamente a direção-geral ibérica desta empresa do grupo Johnson. São três péssimos exemplos do que é o típico gestor português. Estão muito mais à frente. Vivem o dia-a-dia fora dos gabinetes, em contacto direto com a realidade, e contam os sucessos e os fracassos com humildade exemplar. Miguel Calado, por exemplo, não esconde que foi responsável por um péssimo investimento da Pepsi. Graças à sua insistência enquanto CFO, a multinacional comprou uma empresa indiana que se revelou um verdadeiro fiasco. "Pensava que ia ser despedido, mas acabei por ser premiado porque nos Estados Unidos fomenta-se o risco", afirma. Mas não é preciso atravessar o Atlântico para se encontrar gente desta estirpe. Nuno Lomba é diretor financeiro ibérico da Life Scan e já substituiu temporariamente o diretor-geral. Na sua opinião, a grande diferença entre os espanhóis e os portugueses é que "eles não têm medo. Têm problemas com idiomas e são mais complicados do que nós, mas arriscam", conclui. A capacidade para arriscar é, para António Borges, vice-presidente do banco de

OS GESTORES PORTUGUESES ...

- Adaptam-se bem a qualquer meio
- Resolvem problemas facilmente
- Falam vários idiomas

MAS PRECISAM DE INSISTIR EM ...

- Capacidade de arriscar
- Planeamento
- Trabalho de equipa
- Foco no cliente
- Desburocratização
- Transparência

investimento norte-americano Goldman Sachs, o mais importante ingrediente para uma boa gestão. Mas é também o que menos se incentiva entre os lusitanos. Porquê? A dimensão do país não ajuda. Como sublinha Miguel Calado, "lá fora, quando se fecha uma porta, há sempre outras que se abrem. O problema é que em Portugal não existem tantas portas".

CONFIAR PARA FATURAR

Outras razões estão bem patentes numa das respostas do estudo da Ad Capita International Search, que traça o perfil dos gestores portugueses através da opinião de homólogos estrangeiros residentes em Portugal: "Os gestores portugueses têm complexos de insegurança e inferioridade.

Agarram-se a títulos, à hierarquia e à burocracia em busca de estatuto e poder. São mentirosos compulsivos, principalmente quando têm de cobrir erros ou ineficácia." Este é um comentário duro, mas revelador do que está por detrás da má performance económica do país. Os gestores de hoje têm tripla responsabilidade: tentar ultrapassar as suas próprias inseguranças, ajudar os seus colaboradores na mesma tarefa e, sobretudo, educar os seus filhos nesse sentido. Em cada lar pode fazer-se mais por Portugal do que em qualquer assembleia política ou escola de gestão. "O capital de confiança é extremamente importante", sublinha Ângelo César Machado, 57 anos, presidente da Segafredo, com uma carreira marcada pela atividade internacional. A confiança é imperativa, não só em relação ao próprio indivíduo, mas a toda a estrutura. "Por exemplo, em Espanha, quando há uma fiscalização, fornecem-nos rigorosos pormenores, desde a identificação da equipa ao provedor que acompanhará o processo, e isso fomenta a confiança", argumenta o gestor. Em Portugal "suprimos a ausência de capital de confiança tornando-nos próximos do Estado", acrescenta. As consequências são nefastas. Na opinião de Ângelo César Machado, "o paternalismo na gestão das empresas obriga a uma proximidade geográfica do poder. Por exemplo, na banca, o próprio backoffice está em Lisboa, quando poderia estar no Porto, eventualmente com menores custos". Além de "provocar um empobrecimento das regiões e assimetrias", tem outra desvantagem indireta.

As dez características de liderança mais valorizadas por país

	Reino Unido, Irlanda	Suécia, Holanda, Finlândia, Dinamarca	Suiça, Alemanha, Áustria	República Checa	França	Itália, Espanha, Portugal, Hungria	Polónia, Eslovénia	Turquia, Grécia	Rússia
1	Orientado para o desempenho	Íntegro	Íntegro	Íntegro	Participativo	Integrador de equipa	Integrador de equipa	Integrador de equipa	Visionário
2	Inspiracional	Inspiracional	Orientado para o desempenho	Orientado para o desempenho	Não autocrático	Orientado para o desempenho	Visionário	Decidido	Administrativo
3	Visionário	Visionário	Visionário	Administrativo		Inspiracional	Administrativo	Visionário	Orientado para o desempenho
4	Integrador de equipa	Integrador de equipa	Decidido	Inspiracional		Íntegro	Diplomático	Íntegro	Inspiracional
5	Íntegro	Orientado para o desempenho	Participativo	Não autocrático		Visionário	Decidido	Inspiracional	Decidido
6	Decidido	Decidido	Administrativo	Visionário		Decidido	Íntegro	Administrativo	Integrador de equipa
7	Participativo	Não autocrático	Integrador de equipa	Participativo		Administrativo	Orientado para o desempenho	Diplomático	
8		Participativo		Auto-sacrificado		Diplomático	Inspiracional	Colaborativo	
9				Integrador de equipa		Colaborativo		Orientado para o desempenho	
10				Diplomático					

"Essa relação de proximidade com o poder diminui ainda mais a capacidade de afirmação e adaptabilidade a contextos desconhecidos, afetando a competitividade". Passados 30 anos sobre a revolução democrática, está na hora de cortar com esse círculo vicioso. Como fomentar a autoconfiança? Dando o exemplo, com transparência. E criando novas formas de trabalho. O número dois da Sagrafredo recorda-se de uma reunião na Finlândia que ilustra quão fácil é estabelecer maior abertura. Após a compra de uma empresa local, houve um encontro com representantes dos sindicatos finlandeses. Cada pessoa levantou-se e apresentou-se respondendo a perguntas objetivas. Apenas se pretendia perceber a posição de cada representante para se trabalhar com base no que cada um defende. Sem julgamentos individuais. O medo das críticas pessoais é um dos maiores entraves ao crescimento das empresas. Por isso Jorge Santos Silva prefere trabalhar com pessoas que tenham a capacidade de discordar de si. "Num país onde trabalhei, tive de insistir durante 18 meses até conseguir ter uma discussão aberta com os quadros locais", recorda. "Geralmente, as pessoas dizem que concordam só para agradar, mas na verdade não compram a ideia e depois criam uma resistência passiva aos projetos", explica. "A questão da mentalidade é fundamental para que um mais um some três", conclui. Um bom gestor tem de promover a proatividade da sua equipa, em vez de abafá-la para brilhar sozinho. Nuno Lomba recorda-se do momento em que uma supervisora entrou de baixa. "Aquele departamento passou a ser muito mais dinâmico do que era até a licença da chefe." Para si, uma das maiores falhas das empresas portuguesas é não reconhecerem devidamente as pessoas. Este jovem gestor, que tanto acarreta caixas como define planos estratégicos para a empresa, dedica três ou quatro dias por mês a analisar a performance de cada um dos 35 trabalhadores sob sua tutela. Porque "o reconhecimento público do trabalho de cada um, por vezes, vale mais do que um aumento no vencimento".

BUROCRACIA: PERDAS REAIS

A falta de planeamento é outra grande falha lusitana. "Não temos capacidade para desenvolver no abstrato, só no plano físico", afirma Ângelo César Machado. Um exemplo disso, segundo o gestor, foi o Porto 2001. "O centro do Porto foi paralisado por obras que nem tinham que ver diretamente com o evento, destruindo a vida física em inúmeras lojas, afetando muitas pequenas e médias empresas." Mas é a burocracia que põe os nervos em franja a qualquer português, e que choca completamente os gestores expatriados em Portugal. O novo presidente da Nestlé, o francês Bruno Le Ciclé, 42 anos, vê "o excesso de burocracia e a lentidão da justiça portuguesa"

O medo das críticas pessoais é dos maiores entraves ao crescimento das empresas. Mudar a mentalidade é fundamental para que, em Portugal, um mais um some três

como um verdadeiro entrave aos negócios. "Quando os clientes não pagam as faturas, demora anos até que recebamos o dinheiro." Este é também o grande trauma de Adrian Haight, o britânico de 45 anos que dirige os laboratórios Amgen em Portugal. Ainda mal tinha mergulhado na gestão da empresa, já tinha tido o primeiro contacto com a burocracia, ao comprar uma casa. "Em Inglaterra quando compramos uma casa sentamo-nos com um solicitador e assinamos tudo em cinco minutos; aqui é preciso uma tarde inteira e uma sala com 14 pessoas", relata. No âmbito da Amgen, o caso assume proporções mais graves: "Os doentes têm acesso a tratamentos, em média, dois anos depois do resto da Europa". Recrutar pacientes para testes clínicos é desmotivador para este gestor. Primeiro é o Governo que demora demasiado tempo a rever as diretrizes europeias, depois os comités éticos dos hospitais demoram a pronunciar-se,

ESTRANGULADOR DE TALENTOS

Um mau cozinheiro pode estragar bons ovos ao fazer uma má omeleta Portugal tem dos melhores médicos do mundo, segundo Adrian Haight, diretor-geral do Amgen.

Por isso o laboratório insiste em realizar testes em Portugal. Mas a burocracia é tanta que, por vezes, desistem. Nas empresas acontecem processos semelhantes. "Os gestores estrangeiros sabem que podem contar com determinado sujeito português, mas não com a empresa para a qual ele trabalha", diz Miguel Calado, vice-presidente da Dean Foods, multinacional sediada em Dallas.

Por que é que bons profissionais não formam boas empresas? É quase um mistério. Mas o caminho para inverter a situação é bem claro: investir na excelência. Sem medos.

depois são as administrações que tardam a assinar as autorizações. No fim, restam, geralmente dois meses para realizar os testes, enquanto nos outros países há seis meses para trabalhar. Portugal foi o único país que ficou de fora de um teste que está neste momento a decorrer e que pode mudar a vida dos doentes de osteoporose. A Amgen está a trabalhar num injeção subcutânea a administrar apenas duas vezes por ano, que pretende inverter estatísticas como a que diz que 40% das mulheres que vão para o hospital com um fémur partido morrem um ano depois. Portugal foi excluído porque "precisávamos de recrutar 100 pacientes em seis meses, mas falámos com hospitais e investigadores e não nos deram garantias de que conseguiríamos".

GESTOR PERFEITO

O défice de informação é outra lacuna de gestão que surpreendeu Adrian Haight. Como Portugal, neste caso, só a Bélgica. Há cerca de seis meses a Amgen começou a instalar em alguns hospitais portugueses a sua própria equipa de pesquisa. O objetivo é fazer o trabalho que noutros países é feito pelo hospital: contabilizar dados como o tempo de internamentos dos pacientes. O laboratório investiu neste projeto para demonstrar aos hospitais quanto estes poupariam ao usar determinados medicamentos. "É que, muitas vezes, os hospitais só pensam nas poupanças imediatas e não percebem que, a longo prazo, poderão poupar ainda mais e, em simultâneo, melhorar a qualidade de vida dos doentes", argumenta. Por outro lado, Adrian Haight ficou positivamente surpreendido com a capacidade que os portugueses têm para os idiomas e para resolver problemas: "Aqui identificam a questão e a forma de a solucionar e agem em função disso; na Suécia, por exemplo, demoram demasiado tempo a reunir consensos até executar as tarefas definidas."

O gestor perfeito seria aquele que reunisse a paixão e a capacidade de adaptação latina com o forte planeamento nórdico. Talvez seja mais fácil para um português treinar o planeamento do que um alemão latinizar-se, o que é um ponto a favor. Só que, como diz Jorge Santos Silva, "já houve uma grande evolução, mas para sermos competitivos, temos de mudar ainda mais rápido do que o próprio mundo".