

## “Não adianta ter a melhor farinha e os melhores ovos, se não se souber nada de pastelaria”

O Governo acaba de lançar uma linha de crédito de 100 milhões para apoiar a formação dos gestores. Durante muito tempo a resposta ao problema da competitividade do país foi colocado “do lado da formação dos trabalhadores”. Mas Portugal precisa também de melhor gestão de empresas

Samuel Silva

“A gestão das empresas representa metade do défice de produtividade dos países do Sul, como Portugal ou a Itália, em relação aos Estados Unidos”, justifica um artigo do centro de investigação norte-americano National Bureau of Economic Research. Na base dessa análise estão os dados mais recentes do World Management Survey, o maior estudo mundial sobre práticas de gestão, que coloca os gestores portugueses entre os piores da Europa.

O mesmo artigo traçava também um cenário: se as empresas dos países do Sul da Europa conseguissem ter desempenhos de gestão semelhante ao dos EUA, isso seria suficiente para uma subida significativa na sua produtividade, com ganhos para o crescimento económico.

A metodologia de análise seguida por aquele estudo – que é citado regularmente em relatórios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e do Banco Mundial – põe Portugal em 15.º lugar, num total de 35 países analisados, com uma classificação de 2,8 pontos (numa escala até 3,5). No continente europeu, só a Espanha e a Grécia têm pior resultado. A tabela é liderada pelos Estados Unidos (3,3), seguidos por Japão e Alemanha, com menos 0,1 pontos cada.

A diferença de comportamento entre Portugal e os EUA não é ultrapassável. “Os nossos genes não são inferiores aos dos outros”, comenta Fernando Neves de Almeida, que lidera em Portugal a multinacional “caça-talentos” Boyden. “Lá é feito um maior esforço na formação.”

Há três características que a Boyden procura numa pessoa quando tenta recrutar um gestor: intuição estratégica, ou seja, capacidade de prever o futuro; capacidade de concretização e liderança. “São tudo coisas que se podem desenvol-



ADRIANO MIRANDA

ver”, garante Neves de Almeida.

A principal lacuna da gestão em Portugal é “a falta de qualificação”, concorda a directora da Formação de Executivos da Universidade Católica, Céline Abecassis-Moedas. Este problema é transversal à sociedade portuguesa, em que, segundo o Eurostat, 52% da população tem menos do que o ensino secundário completo – só Malta tem pior prestação na União Europeia (UE).

Durante muitos anos, a resposta nacional ao problema de competitividade foi colocado “do lado da formação dos trabalhadores”, contextualiza o director do Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada da Universidade Católica Portuguesa, Alberto Castro, que é também vice-presidente do Conselho Económico e Social (CES). Mas o problema de formação também atinge os “patrões”, o que tem efeitos na qualidade da gestão.

Alberto Castro recorre a uma metáfora para reforçar esta ideia: “Não adianta ter a melhor farinha, os melhores ovos, o fermento certo, se não se souber nada de pastelaria.” Nas empresas, acontece o mesmo. A matéria-prima – neste caso, os trabalhadores – por si só não é suficiente.

Os mesmos dados do Eurostat mostram bem esta dicotomia: 43,3% dos trabalhadores não chegaram a concluir o ensino secundário; entre os empregadores essa taxa sobe para 54,5%. Na UE, o indicador está à volta dos 16%, tanto para patrões como para funcionários.

### Um país, duas realidades

Ainda assim, esta é uma realidade com diferenças bem marcadas no tecido produtivo português, como mostra o Inquérito às Práticas de Gestão do Instituto Nacional de Estatística (INE) publicado há dois anos – deverá sair uma nova edição até ao final deste ano. Esse estudo mostra que 40% dos gestores de topo das empresas não são licenciados, →

Segundo um estudo do INE, 40% dos gestores de topo das empresas não são licenciados

mas há grandes nuances quando se cruzam estes dados com as características das empresas.

O perfil dos gestores é mais qualificado nas firmas que pertencem a um grupo económico (80,8% têm, pelo menos, uma licenciatura) e de grande dimensão (82,9% com formação superior). Mas, num país em que as pequenas e médias empresas têm um peso determinante – representam quase 60% do total das sociedades –, é relevante que 42,2% dos gestores de topo destas firmas não tenham uma licenciatura. A percentagem sobe ainda mais nas microempresas, em que 56,3% das figuras máximas não concluíram o ensino superior.

O resultado é um país com “duas realidades bem distintas” e que “têm vindo a evoluir de forma muito diferente”, defende a *associate dean* da Porto Business School (PBS), Patrícia Teixeira Lopes. “Temos empresas muito sofisticadas, com gestores muito avançados, com boas práticas de nível internacional”, considera. Já as pequenas e médias empresas (PME) continuam a apresentar debilidades na gestão – apesar de terem “evoluído muito bem nos últimos anos”.

Esta dicotomia é algo “comum a outros países, mesmo nos EUA e Japão”, que apresentam as melhores práticas de gestão, explica Alberto Castro. A grande diferença é que, nesses países, “há menos empresas mal geridas”, enquanto em Portugal se encontram muitas firmas “com práticas de gestão relativamente precárias”.

O mesmo estudo do World Management Survey põe em evidência uma correlação entre a propriedade das empresas e as suas práticas de gestão. As empresas multinacionais demonstram “boas prestações de gestão, onde quer que estejam localizadas”. As empresas exclusivamente nacionais têm pior desempenho.

E, em empresas familiares, o comportamento é bem diferente quando o gestor de topo – o estudo usa a designação *chief executive officer* (CEO)



**O sector industrial tem um peso de 43,8% no universo das empresas portuguesas**

– é exterior à família. Nesses casos, as práticas de gestão são substancialmente melhores – acima de 3 pontos, numa escala até 3,5 – do que nas geridas por elementos da família (2,8).

No caso português isto é particularmente relevante, já que mais de metade das sociedades (56,5%) são detidas em pelo menos 50% pelo seus fundadores ou por familiares destes e 78,7% dos gestores de topo das empresas são também os fundadores ou membros da respectiva família, de acordo com Inquérito às Práticas de Gestão do INE.

“O problema mais premente da falta de crescimento em Portugal é a fraca produtividade”, avalia o *dean* da Nova School of Business and Economics (SBE), Daniel Traça.

**Governo lança programa**

De acordo com os mais recentes indicadores publicados pela OCDE, Portugal é um dos oito países com pior desempenho em termos de produtividade. Cada hora de trabalho tem um impacto de 34,9 dólares no produto interno bruto (PIB). A média da UE são 48,6 dólares. Na Irlanda, que tem o melhor desempenho, cada hora de trabalho acrescenta quase 84 dólares ao produto.

O Ministério da Economia reconhece as limitações e lançou, na semana passada, o Programa de Apoio à

Sucessão Empresarial e Incremento de Escala – com uma linha de crédito de 100 milhões de euros – que pretende “garantir a formação mais aprofundada dos proprietários e gestores das empresas”. As empresas poderão candidatar-se a empréstimos com condições especiais para formarem os seus gestores.

A iniciativa, especialmente dirigida às PME, inclui ainda acções de sensibilização e formação dirigidas aos empresários e gestores, concretizadas através de parcerias entre o IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, associações empresariais, entidades financeiras da área governativa da economia e centros de conhecimento.

A tutela valoriza também, entre outras, iniciativas como Academia

de PME do IAPMEI, ou o Plano Nacional de Formação Financeira, criado pelo Conselho Nacional de Supervisores Financeiros (CNSF). Os programas de qualificação dos empresários referidos pelo Ministério da Economia atingiram cerca de 6000 pessoas ao longo dos últimos quatro anos.

A melhoria das qualificações dos empresários também tem captado as atenções do Conselho Económico e Social, que, em Maio deste ano, promoveu um grande debate em torno da importância da qualidade da gestão das empresas nacionais para o aumento da produtividade do país. As conclusões do encontro – no qual estiveram, entre outros, o ministro da Economia, Pedro Vieira da Silva, e o governador do Banco de Portugal, Carlos Costa – serão publi-

**Perfil dos gestores de topo portugueses**



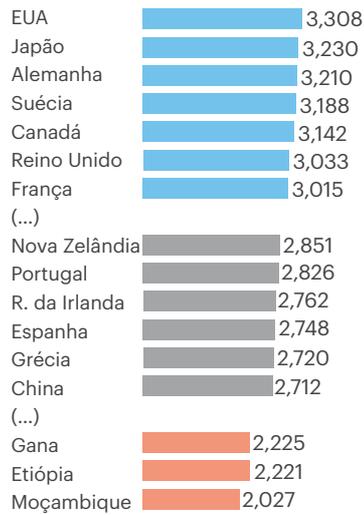
**Perfil das empresas portuguesas**



Fonte: INE/Inquérito às Práticas de Gestão 2017

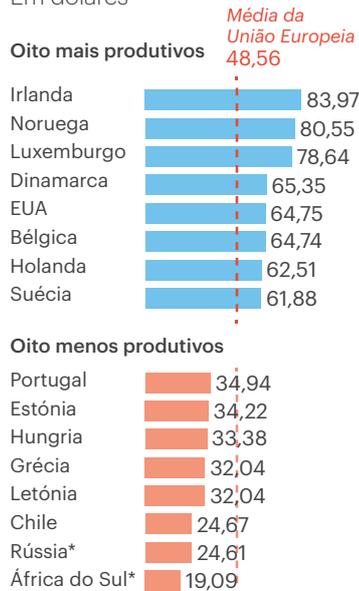
### Qualidade da gestão por país

Em pontos (máx. 3,5)



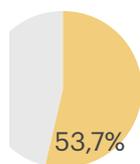
### Contributo para o PIB, por hora trabalhada em 2018

Em dólares

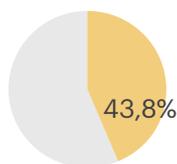


\*Países não-OCDE

Fonte: World Management Survey 2015; OCDE



não pertencem a um grupo económico



são industriais; o comércio e reparação de veículos (12,9%) e os transportes e armazenagem e actividades de informação e comunicação (12,3%) são as outras áreas em que há mais firmas

cadadas em livro no próximo mês.

Para o vice-presidente do CES, Alberto Castro, responder ao problema de qualificações dos gestores exige “políticas públicas coerentes” que possam fazer corresponder à importância da formação benefícios práticos para as empresas. Aquele responsável defende, por exemplo, que o investimento feito em MBA e outras formações para os executivos de uma empresa possam ser dedutíveis em termos fiscais.

A resolução do problema também passa pela criação de um “ecossistema de aprendizagem” que envolva as escolas de negócios, as associações empresariais e as próprias empresas, defende Castro. O caminho implica acções de demonstração – que já têm vindo a ser pontualmente feitas pelo IAPMEI – que mostrem a outros gestores as melhores práticas de gestão a serem executadas no terreno. “Os empresários portugueses são devotos de S. Tomé: têm de ver para crer”, observa o vice-presidente do CES. Essas sessões de demonstração devem ser regulares e para um número restrito de pessoas, defende Alberto Castro. Às escolas de negócios compete “explicar e sustentar academicamente” a experiência.

“O nosso papel divide-se em duas grandes linhas”, defende Patrícia Teixeira Lopes, da Porto Business School: por um lado, as escolas de negócios têm de ajudar a consciencializar os empresários quanto à importância da formação; por outro, têm de estar disponíveis para desenvolver com as empresas “programas de formação específicos que lhes permitam atingir as competências que desejam”.

Para Daniel Traça, *dean* da Nova SBE, é o próprio papel das escolas de negócios que “tem de mudar”. “As escolas de negócios focam-se tradicionalmente nas competências de quem procura uma formação. Hoje, isso não chega”, defende. O que vai ser determinante no futuro das empresas, acredita Daniel Traça, é a sua capacidade de se transformarem, adaptando-se, por exemplo, aos desafios da transformação digital ou a condições de mercado cada vez menos estáveis.

“Pegar numa pessoa, dar-lhe competências e enviá-la de volta para uma organização que, ela própria, não se transformou não chega. O desafio agora é passar para um registo mais transformacional que atinja toda a organização”, explica Traça.

Para isso, será necessário lidar com um problema já identificado: a “dificuldade de alguns gestores portugueses em lidarem com a transformação”. E isso também se pode aprender na universidade.

# ESPECIAL EXECUTIVOS

[publico.pt/especial-executivos](http://publico.pt/especial-executivos)

**Como melhorar a gestão?**  
"Não adianta ter a melhor farinha  
e os melhores ovos, se não se  
souber nada de pastelaria"

p2/5

**Entrevista a José Teixeira**  
"Aqui dentro, a ideia é meter o  
maior número de trabalhadores  
no elevador social"

p6

**Tendência**  
A sustentabilidade  
está a chegar aos cursos  
para executivos

p8

**850 cursos  
para executivos**

Consulte a lista  
do PÚBLICO

p9 a 11