

CONSELHO ECONÓMICO E SOCIAL



# QUALIDADE DA GESTÃO E PRODUTIVIDADE



Conselho Económico e Social  
PORTUGAL

# **Qualidade da Gestão e Produtividade**



# Qualidade da Gestão e Produtividade

2019

Conselho Económico e Social

## QUALIDADE DA GESTÃO E PRODUTIVIDADE

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Paulo Couto Ferreira

EDITOR

CONSELHO ECONÓMICO E SOCIAL

EDIÇÕES ALMEDINA, S.A.

Rua Fernandes Tomás, n.ºs 76-80

3000-167 Coimbra

Tel.: 239 851 904 · Fax: 239 851 901

[www.almedina.net](http://www.almedina.net) · [editora@almedina.net](mailto:editora@almedina.net)

DESIGN DE CAPA

FBA.

PRÉ-IMPRESSÃO

João Jegundo

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Setembro, 2019

DEPÓSITO LEGAL

Os dados e as opiniões inseridos na presente publicação são da exclusiva responsabilidade do(s) seu(s) autor(es).

Toda a reprodução desta obra, por fotocópia ou outro qualquer processo, sem prévia autorização escrita do Editor, é ilícita e passível de procedimento judicial contra o infrator.



GRUPOALMEDINA

---

BIBLIOTECA NACIONAL DE PORTUGAL – CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

PORTUGAL. Conselho Económico e Social

Qualidade da gestão e produtividade

ISBN 978-972-40-8138-0

CDU 005

## ÍNDICE

### PREÂMBULO

*António Correia de Campos* 7

### ABERTURA

*Rui Moreira* 11

### QUALIDADE DA GESTÃO EM PORTUGAL – CARACTERIZAÇÃO E PERSPETIVAS

*Carlos da Silva Costa* 17

### **Comentário**

*Maria João Carioca* 25

*Fernando Bello Pinheiro* 31

*Francisco Lima et al.* 35

### EXPERIÊNCIAS EMPRESARIAIS DE REFERÊNCIA: COMO ALCANÇAR A QUALIDADE DE GESTÃO?

45

### QUALIDADE DA GESTÃO E CONCERTAÇÃO SOCIAL: PROPOSTAS E MEDIDAS

61

### ANÁLISE CONCLUSIVA

*Alberto Couraceiro de Castro* 75

### A BATALHA DA QUALIDADE DA GESTÃO: QUE POLÍTICAS PÚBLICAS? – PERSPETIVA DA TUTELA

*Pedro Siza Vieira* 83



## Preâmbulo

ANTÓNIO CORREIA DE CAMPOS\*

O desempenho da economia nacional é de importância vital para o nível de vida dos portugueses, sendo a produtividade uma das suas principais condicionantes. Quando a produtividade é baixa o crescimento económico é limitado, os desequilíbrios macroeconómicos agravam-se e restringe-se a capacidade de investimento na promoção de políticas de desenvolvimento de uma sociedade mais próspera e inclusiva.

Apesar da atenção académica dedicada à produtividade e seus determinantes, só recentemente a qualidade das práticas de gestão no seio das empresas tem ganho notoriedade enquanto fator relevante na explicação da produtividade. Aspetos como formação escassa, organização do trabalho e reduzida incorporação tecnológica estão todos em larga medida associados aos padrões de gestão em Portugal.

Portugal herdou, ao longo de séculos, um défice histórico de qualificações. Sabe-se que, na população ativa, apenas 48% dos trabalhadores têm nove anos completos de escolaridade (75% na média da EU). E apenas 25% completaram cursos de ensino superior. O combate às baixas qualificações tem sido objeto de importantes medidas de política pública e do esforço de todas as partes envolvidas, trabalhadores, empresas, sistema de educação e de formação profissional, denotando assinalável progresso ao longo

\* Presidente do Conselho Económico e Social.



das últimas décadas. A taxa de participação de trabalhadores em formação profissional passou de 13% em 1993 a 33% em 2015 e a formação superior abrange já 40% dos jovens portugueses (7% em 1974), encontrando-nos praticamente em linha com a UE no que respeita aos licenciados nas áreas de ciência, tecnologia e engenharia (19%).

A redução deste défice tem sido realizada acelerando a formação escolar obrigatória, humanística e tecnológica, e prevenindo o abandono escolar precoce. Ao mesmo tempo, tentando lutar contra a emigração de trabalhadores qualificados. Nos últimos anos a emigração foi estancada e têm sido prosseguidos esforços para facilitar e atrair emigrantes portugueses a regressarem a Portugal.

A qualidade da gestão empresarial tem muito a ver com as qualificações de trabalhadores e empresários e influencia o desempenho e a produtividade das empresas. O impacto das práticas de gestão e o seu peso nos resultados das empresas é de difícil medição, não existindo indicadores estatísticos que corroborem o impacto positivo que as melhores práticas têm na produtividade geral da economia. É por isso de salientar os esforços realizados no último relatório do INE sobre práticas de gestão (publicado em 2018) que, num inquérito alargado a milhares de empresas, tentou conhecer o impacto que aquelas tinham no desempenho empresarial. Os resultados desse estudo evidenciam que as empresas com práticas de gestão mais estruturadas apresentam taxas de crescimento do volume de negócios e da produtividade (2,9% e 4,6% em 2016, respetivamente) superiores às empresas com práticas de gestão menos estruturadas (2,2% e 3,5%, respetivamente).

Vários fatores influenciam os níveis de produtividade. Alguns deles (como os baixos níveis de investimento, as dificuldades de acesso ao crédito ou o défice de qualificações da população portuguesa) têm sido alvo de intenso debate público, em detrimento de outros que têm sido secundarizados, como a qualidade da gestão.

A avaliar pelo nível de formação universitária dos empresários e dos gestores portugueses, o nível de qualificações empresariais em Portugal é relativamente baixo comparativamente com a média da Área Euro. Os dados indicam até que o nível educacional dos empregadores e dos trabalhadores por conta própria é inferior ao dos restantes trabalhadores (20,1% e 27,7% com ensino superior, respetivamente).

A produtividade, enquanto conceito económico, ao relacionar o valor acrescentado bruto de uma economia, num determinado período, e os

fatores produtivos utilizados no processo de produção, é considerada um fator chave no processo de desenvolvimento e um relevante indicador, dado existir uma relação forte, embora não necessariamente causal, entre o crescimento da produtividade e o crescimento económico.

No entanto, a produtividade é de difícil mensuração, nomeadamente porque os fatores produtivos são muitos e diversificados. Um dos indicadores mais utilizados é o da produtividade aparente do trabalho, que é o rácio entre o valor acrescentado bruto e o número de trabalhadores (ou, em alternativa, o rácio entre o valor acrescentado bruto e o número de horas trabalhadas). Este rácio não nos dá informação relativamente à intensidade de utilização dos fatores, pois o rácio não indica se uma determinada economia é intensiva em capital ou trabalho, nem acerca da qualidade dos mesmos, por exemplo o grau de formação dos trabalhadores e dos empresários, a qualidade da maquinaria empregue numa determinada indústria, a organização produtiva adotada, as práticas de gestão prosseguidas.

Não raras vezes os indicadores de produtividade são utilizados de forma ideológica e enviesada, levando a que se estabeleça um nexo causal entre o grau de esforço e competência dos trabalhadores e as baixas taxas de produtividade que Portugal tem apresentado ao longo dos anos, excluindo da análise as práticas de gestão e as qualificações dos empresários. Todavia, pode bem acontecer, como nos dias de hoje, que a estagnação ou o lento crescimento da produtividade (P.A.T.) se devam ao crescimento do emprego acima do crescimento do produto.

O Conselho para a Produtividade, no recente relatório do seu primeiro ano de atividade, destaca vários estudos que indicam que a qualificação dos gestores pode explicar cerca de metade das diferenças na produtividade total de fatores entre países e que cerca de 30% dos diferenciais de produtividade entre empresas são explicadas pelas práticas de gestão.

Acresce o facto de o tecido empresarial português ser caracterizado pela predominância de micro, pequenas e médias empresas, pela produção intensiva de mão de obra e pela criação de emprego em sectores que apresentam menores taxas de crescimento de produtividade. Estas características naturalmente afetam o seu crescimento agregado.

Também a OCDE, no *Economic Survey* de 2019 sobre a economia portuguesa, afirma claramente que as competências de gestão das empresas portuguesas são insuficientes, relacionando este facto com a baixa taxa de participação da população adulta em ações de formação. A OCDE

considera que este dado é especialmente relevante no caso das empresas exportadoras, na medida em que as competências de gestão ajudam a reconfigurar processos produtivos e a conquistar novos mercados.

Apesar da evolução positiva do emprego e do crescimento económico, a produtividade tem sofrido uma quase estagnação ao longo dos anos e Portugal mantém-se no pelotão da retaguarda europeia quanto a este indicador (66,4% da produtividade da UE, 2017). A estrutura produtiva do país continua concentrada em setores tradicionais de baixa incorporação tecnológica. Em termos comparativos, o tecido empresarial tem uma sobre-representação de micro e pequenas empresas, sendo que muitas das mais jovens têm dificuldade em singrar – com uma taxa de sobrevivência de 54% – de crescer e de se internacionalizarem, aproveitando um mercado aberto europeu de 500 milhões de consumidores.

Estas são razões que conduzem o CES ao indeclinável dever de se preocupar com a qualidade da gestão nas empresas portuguesas e, em concertação de forças, procurar debater os fatores que podem melhorar a gestão, aumentar a produtividade das empresas e abater obstáculos que a ela se oponham. A apresentação de casos bem-sucedidos é uma forma de, na diversidade de contextos e soluções, se poder encontrar um fio condutor que agregue esforços para o melhor desempenho da economia portuguesa.

### **Agradecimento**

Ao Presidente da Câmara Municipal do Porto, Dr. Rui Moreira pelo acolhimento desta conferência no Auditório da Biblioteca Municipal Almeida Garrett, e pela sua participação ativa. Aos ilustres oradores e moderadores, pelo seu contributo essencial nas sessões que compuseram esta conferência. Finalmente, um agradecimento especial ao Prof. Doutor Alberto Couraceiro de Castro, Vice-Presidente do CES, pela colaboração indispensável à estruturação deste debate.

# Abertura<sup>1</sup>

RUI MOREIRA\*

Pretendemos hoje, com a mobilização dos parceiros sociais e das partes interessadas da sociedade civil, contribuir para um esforço de reflexão que se prende com o desafio do crescimento económico em Portugal.

A minha origem profissional, tal como o meu destino é o setor privado. Ao longo dos últimos anos, um dos problemas com que nos temos confrontado é o da produtividade e para melhorarmos essa produtividade a qualidade da gestão é um elemento essencial e fundamental. Quando olhamos para a realidade passada em Portugal, para aqueles da minha geração – que começaram a trabalhar no pós-25 de Abril – que assistiram à abertura da sociedade, começando a conviver melhor com a Europa, aquilo que nos apercebíamos quando olhávamos aos nossos fatores de competitividade era que encontrávamos deficiências na produtividade e na qualidade da gestão. Isso era uma realidade nas grandes empresas que vinham de um sistema protecionista e que subitamente estavam confrontados com a necessidade de conviver numa economia mais aberta. O mesmo se passava num conjunto de pequenas empresas familiares, onde por vezes a economia doméstica se confundia com a economia das empresas. Algumas empre-

\* Presidente da Câmara Municipal do Porto

<sup>1</sup> Texto preparado com base em intervenção oral feita pelo orador. Não faz fé da versão pronunciada.

sas, nomeadamente aqui no Norte, funcionavam no rés-do-chão das casas onde viviam os empresários. O nosso único fator de competitividade, não tínhamos outros, era, à altura, a mão-de-obra barata.

Os últimos 40 anos trouxeram coisas positivas, maior eficiência em muitos aspetos, trouxeram uma qualificação crescente dos recursos humanos, apesar de mantermos um atraso que herdámos do passado e que tarda em ser recuperado. Quando olhamos hoje para algum do défice que ainda temos e para os custos de contexto que ainda subsistem, estes representam entraves à produção de riqueza que dessa forma não podemos redistribuir ao nível que gostaríamos.

É possível e provável, desculpem-me se sou um pouco regionalista, mas está na minha natureza, não é pelo cargo que ocupo, que um dos problemas tem a ver com as políticas públicas e a forma como as prioridades das políticas públicas se ajustaram, ou não se ajustaram, àquilo que era a necessidade de promover um crescimento mais sustentado, nomeadamente na região Norte. O dinamismo empresarial e também a nossa forma de viver numa economia muito aberta nem sempre foram olhados como prioridades estratégicas. Em tempos de crise olhou-se para a região Noroeste que nos ajudou a sair da crise, mas, aquela finda, rapidamente as grandes prioridades estratégicas nacionais deixaram de nos contemplar. Parece que, em tempo de crise, quando está mau tempo, dizem que nós somos os capitães do navio e quando está bom tempo, somos dispensados de capitanear o navio, esse é um problema estrutural e um problema que não sei como se vai resolver.

No que respeita à qualidade da gestão, qual o papel do Estado e das autarquias? Às autarquias cumpre aperfeiçoar a sua qualidade de gestão interna e não entrar, já não digo contribuir, para a qualidade da gestão e o crescimento do setor privado. Aquilo que temos procurado atingir, na cidade do Porto, desde há 6 anos, é fazer do poder público que representamos um facilitador no sentido de desburocratizar, mas mais do que isso, que este seja um elemento de interface na articulação dos interesses em presença. Perante uma empresa que cá chega e que precisa de saber como é que se pode instalar, mais do que fazermos a “luxemburguização” da cidade, mais do que dar benefícios fiscais, a prioridade é claramente facilitar o contacto com as valências de que a cidade dispõe, educação para os filhos dos profissionais que aqui se instalam, encontrar escritórios disponíveis, conseguir integrar rapidamente esses investidores diminuindo-lhes obstáculos e custos de contexto.

Temos, por outro lado, procurado alterar a gestão municipal e devo dizer que quando assumimos a gestão da Câmara Municipal do Porto, a gestão do município pelo meu antecessor era já uma gestão muito eficiente, ou seja, a câmara funcionava bem, era uma câmara eficiente, com boas contas. Esse era um esforço sobretudo orientado para dentro, feito para aperfeiçoar os níveis de eficiência dos serviços municipais. Nós entendemos ir mais além, promovendo a interface com o privado, o que tem sido um esforço continuado.

Infelizmente, quando pensamos nos instrumentos de gestão que nos permitiriam aproveitar melhor os recursos que somos capazes de gerar, porque administramos os recursos da cidade, verificamos que em Portugal, nos últimos anos, muito do que tem sido feito, diria mesmo quase tudo o que tem sido feito em termos legislativos, contribui para que a qualidade da gestão das instituições públicas – o que depois extravasa para as instituições privadas – acabe por resultar mal.

Na forma como temos absorvido a cultura europeia e a cultura de Bruxelas, temos sido muito pouco eficientes, temos complicado aquilo que não precisava de ser complicado, continuamos a ter poderes intermédios que se assemelham na sua ação àquilo que é retratado na conhecida série televisiva “*Yes, Minister*” e continuamos a ficar aquém da expectativa de todos. Num país que não tem grandes recursos naturais, que é geograficamente periférico na UE, com um Estado que consome já uma fatia muito significativa dos recursos que são gerados pela economia, deve exigir-se mais.

Tenho uma perspetiva muito otimista relativamente ao potencial de aperfeiçoamento que temos face à utilização de recursos escassos, os portugueses foram sempre bons a gerir recursos escassos. Temos um país estável, mas precisamos de fazer melhor, é exatamente para fazer melhor que o debate de hoje deve contribuir, é esse o papel do Conselho Económico e Social e o papel que todos os aqui presentes desempenham no dia-a-dia, nas empresas, nas associações, nas instituições, nas universidades.



**QUALIDADE DA GESTÃO EM PORTUGAL  
– CARACTERIZAÇÃO E PERSPETIVAS**





# A Qualidade da Gestão

CARLOS DA SILVA COSTA<sup>\*</sup>

O tema da qualidade da gestão reveste-se da máxima importância para o desenvolvimento económico sustentado do nosso país e é muito pertinente que ele seja debatido também no contexto da concertação social.

Trata-se de um tema que interessa não só aos investidores como aos trabalhadores, aos fornecedores e credores e aos clientes de uma empresa e, de uma forma mais geral, à comunidade em que a empresa está inserida. Todos os parceiros sociais dependem e determinam a qualidade da gestão de uma empresa – têm um contributo a dar para a promoção da qualidade da gestão – e todos os parceiros sociais são também credores e beneficiários dos ganhos resultantes de uma gestão de qualidade nas nossas empresas.

E, de um modo mais geral, o ambiente cívico e institucional determina os princípios e os valores que norteiam a gestão das organizações, tal como o quadro normativo condiciona essa mesma gestão e, em particular, a sustentabilidade do seu desempenho.

Esta reflexão é tanto mais urgente quanto qualquer sociedade vive numa permanente tensão entre as aspirações de consumo e bem-estar da sua população e a capacidade das suas empresas e organizações para gerar o rendimento que permita satisfazer essas aspirações.

É o caso da sociedade portuguesa. Vivemos hoje uma fase de crescimento económico já distante da situação de emergência que atravessá-

<sup>\*</sup> Governador do Banco de Portugal.

mos no início da década. Contudo, as aspirações de bem-estar individual e de equidade coletiva da sociedade portuguesa excedem a capacidade de produção da economia. E este desalinhamento entre aspirações e possibilidades, que é dinâmico, só pode ser colmatado com mais e melhor crescimento económico.

Ao longo das últimas duas décadas, o PIB *per capita* português manteve-se 30 a 40 por cento abaixo da média da União Europeia<sup>1</sup>, hiato que não foi superado pela trajetória de convergência que se tem verificado no passado mais recente. Esta evidência atesta a margem de progressão que temos.

Importa, por isso, identificar e concretizar condições que promovam o crescimento sustentável do produto potencial – isto é, que tornem a economia portuguesa estruturalmente capaz de crescer a taxas superiores no médio e longo prazo, independentemente das oscilações cíclicas.

Sabemos que o que separa a economia portuguesa das economias com melhor desempenho em termos de produto *per capita* são as **diferenças de produtividade de cada hora trabalhada**, e não o **número de horas trabalhadas**. A solução para um crescimento sustentável do nosso PIB *per capita* deve, portanto, centrar-se no acionamento das ‘alavancas’ que determinam a produtividade dos nossos trabalhadores.

No conjunto das principais ‘alavancas’ de produtividade, é habitual destacar, e bem, as quatro seguintes:

1. As competências dos trabalhadores;
2. Os níveis de capital por trabalhador;
3. O ecossistema de inovação;
4. Ou a atratividade do ambiente de negócios.

Com frequência, ignoram-se duas ‘alavancas’, que são decisivas para que todas as restantes possam ter rendimento máximo: trata-se, por um lado, da **capacidade empreendedora** (diria, “pulsão empreendedora” de uma dada comunidade) e, por outro, da **natureza, robustez e qualidade dos modelos de gestão**.

Para que a combinação de capital e trabalho resulte na produção desejada pelo mercado, uma empresa necessita de um empreendedor, de uma organização e de um modelo de gestão.

<sup>1</sup> Dados nominais (Fonte: Eurostat).

Hoje, ocupar-me-ei da importância do modelo e da qualidade de gestão para o processo de desenvolvimento sustentável das empresas e das organizações e, por consequência,

- Para o crescimento do produto potencial;
- Para a capacidade de uma dada comunidade assegurar o equilíbrio entre aspirações e possibilidades;
- E, por via da função redistributiva, para salvaguardar a coesão social, ou conter fatores de conflitualidade ou de desagregação social.

O modelo de gestão reflete a articulação que o gestor imprime entre ambiente, organização e estratégia. Isto é, o modelo de gestão define uma organização, que desenha uma estratégia, de forma a tirar o melhor partido, e mesmo influenciar, o ambiente que a rodeia.

Esta articulação que o gestor imprime é o que gera uma diferenciação do desempenho da empresa face ao desempenho que ela naturalmente teria se apenas se ajustasse passivamente ao ambiente em que se insere.

Um exemplo ilustrativo desta diferenciação é visível na comparação entre a trajetória das grandes empresas do setor têxtil do Vale do Ave e da Galiza, nas últimas décadas. As diferenças de desempenho não residem na categoria setorial, que é idêntica, não residem nos trabalhadores, que provêm do mesmo estrato sociocultural, nem residem nas geografias onde se inserem, que são muito próximas. As diferenças decorrem precisamente dos modelos de gestão que foram postos em prática.

Estudos académicos largamente conhecidos, nomeadamente da autoria do Professor John Van Reenen, estimam que, em média, cerca de 30% das diferenças na produtividade entre países são explicadas por diferenças na qualidade da gestão. Para o caso específico da economia portuguesa, a estimativa não é muito distante: **27% da diferença de produtividade entre Portugal e a economia mais produtiva em análise – a dos EUA – relaciona-se com a diferença de qualidade de gestão.**

Na mais recente edição do *Global Competitiveness Index*, publicado pelo *World Economic Forum*, Portugal fica atrás de 15 economias da União Europeia. Na lista de indicadores em que o nosso país obtém pior classificação, contam-se alguns intimamente relacionados com o empreendedorismo e os modelos de gestão, nomeadamente

- A atitude perante o risco, em que ocupamos a posição 80 em 140 economias;

- A predisposição para delegar autoridade – posição 70 em 140;
- E a integração de ideias disruptivas – posição 46 em 140.

Se é verdade que estas comparações internacionais apontam ao nosso país uma importante margem de progresso, também os dados nacionais revelam um importante potencial de promoção da produtividade através da melhoria da gestão.

O Instituto Nacional de Estatística lançou, em 2017, a primeira edição do seu Inquérito às Práticas de Gestão. Este inquérito foi dirigido a gestores de topo de empresas sediadas em Portugal e visou recolher informação qualitativa sobre as práticas de gestão destas empresas, em domínios variados, desde a estratégia à organização, passando pela monitorização de objetivos e pela tomada de decisão.

Por esta via, potencia-se a avaliação do impacto das práticas de gestão na produtividade e noutros indicadores de desempenho das empresas portuguesas.

Com base nos resultados deste inquérito, o INE construiu um indicador composto que permite dividir a amostra de empresas em dois grupos, consoante a qualidade das suas práticas de gestão. As empresas com melhores práticas apresentam, comparativamente com as restantes,

- Uma rendibilidade superior;
- Taxas de crescimento do volume de negócios e do valor acrescentado bruto mais elevadas;
- Taxas de investimento superiores;
- Maior aumento de trabalhadores com habilitações superiores;
- E níveis mais elevados de utilização de tecnologias de informação e comunicação.

Além de tudo isto, **as empresas com melhores práticas de gestão** apresentam também maior valor acrescentado bruto por trabalhador, isto é, **apresentam níveis superiores de produtividade por trabalhador.**

A riqueza destes primeiros resultados merece certamente aprofundamento e consolidação. Contudo, eles apontam já indícios concretos de que a melhoria dos nossos modelos de gestão pode tornar a nossa economia mais produtiva.

Gostaria de destacar três vetores através dos quais os modelos de gestão do tecido empresarial português podem progredir.

O primeiro é a **qualidade da organização**. Uma organização bem desenhada e adaptada aos desafios da empresa permite mobilizar as funções e competências mais relevantes para o seu sucesso. A investigação empírica revela que, **quando as empresas portuguesas se reorganizam** em resposta a um choque externo, **acrescentando uma nova linha hierárquica de gestores, a sua produtividade acelera**.

Um segundo vetor promotor de qualidade na gestão é a **dimensão da organização**. Nos nossos dias, **qualquer empresa com ambição enfrenta mercados globalizados, complexos, extensos e em constante mutação**. Tais desafios requerem organizações de dimensão elevada, capazes de rentabilizar e mobilizar recursos com qualidade. Existem já estudos empíricos que confirmam esta relação positiva entre dimensão da empresa e a qualidade da sua gestão.

Num tecido produtivo como o nosso, muito povoado por empresas familiares em transição para a 3.<sup>a</sup> geração, o aumento da dimensão das organizações está intimamente ligado à visão empresarial das famílias que detêm o respetivo capital.

O que me leva ao terceiro vetor que gostaria de destacar: a **relação entre a propriedade e a gestão**.

A investigação empírica também já encontrou evidência de que a presença de capital social externo a uma dada família fundadora está associada a melhores práticas de gestão.

Os dados mostram também que a simples separação entre propriedade e gestão produz igualmente benefícios: **regra geral, a qualidade da gestão é superior nos casos em que ela é entregue a pessoas externas à família que detém a propriedade da empresa**.

A profissionalização da gestão é, pois, uma condição necessária para garantir a sobrevivência e a sustentabilidade a prazo das empresas familiares e, dessa forma, preservar o seu capital social.

Adicionalmente, a separação entre propriedade e gestão permite salvaguardar e encontrar um justo equilíbrio entre os interesses legítimos dos diferentes *stakeholders* da empresa, contribuindo, também por esta via, para a sua sustentabilidade.

O que significa que, num contexto em que predominam empresas familiares e em que um grande número se encontra na transição para a terceira geração ou é controlada já pela terceira geração, a preocupação com a melhoria da qualidade de gestão implica que se reflita seriamente sobre

a separação das funções empreendedora, detentora de capital e de gestão. Implica igualmente que as políticas públicas favoreçam a separação das funções, de forma a garantir o espaço de manobra para profissionalizar a gestão e, por essa via, melhorar a qualidade desta mesma gestão.

De facto, as políticas públicas podem incentivar de diferentes formas a profissionalização da gestão nas empresas familiares:

- Primeiro, revisitando o tratamento fiscal da distribuição de resultados, para incentivar a diferenciação entre propriedade e gestão e fomentar um equilíbrio adequado entre distribuição de resultados e reinvestimento de lucros;
- Segundo, generalizando a obrigatoriedade de apresentação de contas auditadas por parte das empresas, por forma a garantir ao gestor a margem de manobra necessária para contrabalançar os vários interesses legítimos – *stakeholders* – da forma mais benéfica para a empresa;
- Terceiro, desenvolvendo e disponibilizando uma nova figura ou “instituto jurídico” que concentre as participações de uma dada família e que, desse modo, institucionalize o exercício da função de detentor do capital social de uma dada empresa, isto é a criação do instituto de “*holding* familiar”, enquanto tipificação jurídica de um modelo de gestão centralizada das participações sociais dos membros de uma família; este modelo deve ser opcional, supletivo e ajustado às especificidades das empresas familiares, com um tratamento estatutário e fiscal
  - o Que induza o compromisso da *holding* com as suas empresas e com o território onde estão situadas;
  - o Que garanta a indispensável segurança jurídica;
  - o E que seja simples e de fácil acesso por empresas de menor dimensão.
- Finalmente, os agentes de política económica podem ainda prestar um importante contributo ao promover o conhecimento generalizado e um debate aberto sobre o impacto da qualidade da gestão na produtividade das empresas e no bem-estar da sociedade. Esse mesmo contributo está hoje, aqui, a ser dado pelo Conselho Económico e Social. Esse mesmo contributo é também assumido pelo Banco de Portugal,

- o Através da inclusão do tema da qualidade da gestão na sua agenda de investigação;
- o Através da produção, disponibilização e análise de informação estatística de qualidade que possa apoiar o estudo do tema;
- o E ainda sensibilizando o sistema bancário para a importância estratégica de tomar em linha de conta os modelos de gestão, a par das garantias reais, na avaliação de risco das empresas e dos seus projetos.

Em suma, não restam dúvidas de que a qualidade da gestão é central ao desafio de promoção da produtividade. A boa notícia é que Portugal tem ainda muito a ganhar em acionar esta alavanca. Em tempos como os de hoje, marcados por tão forte heterogeneidade e tão baixo dinamismo global na produtividade, torna-se imperativo que não desperdicemos esta oportunidade estratégica.

Termino renovando o agradecimento pelo convite para estar convosco nesta conferência e manifestando a minha disponibilidade para os comentários e questões que se seguirão.

## Referências

- Bandiera, Oriana, Luigi Guiso, Andrea Prat, and Raffaella Sadun (2015), *Matching Firms, Managers, and Incentives*, Journal of Labor Economics 33, no. 3 (Part 1): 623-681
- Bloom, Nicholas, Benn Eifert, Aprajit Mahajan, David McKenzie and John Roberts (2013), *Does Management Matter? Evidence from India*, The Quarterly Journal of Economics, Oxford University Press, vol. 128(1), pages 1-51
- Bloom, N., R. Sadun and J. Van Reenen (2016), *Management as a Technology?*, NBER Working Paper No. 22327, Revised in October 2017
- Bloom, N., R. Sadun, and J. Van Reenen (2015), *Do Private Equity Owned Firms Have Better Management Practices?*, American Economic Review, 105 (5): 442-46
- Caliendo, Mion, Oromolla and Rossi-Hansberg (2015), *Productivity and organization in Portuguese firms*, NBER Working Paper 21811
- Instituto Nacional de Estatística (2018), *Empresas com práticas de gestão mais estruturadas apresentam melhor desempenho económico, trabalhadores mais qualificados e níveis superiores de utilização de TIC – 2016*, Destaque
- Lemos, Renata and Scur, Daniela (2018), *All in the family? CEO choice and firm organization*. CEP Discussion Papers (CEPDP1528). Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London, UK.
- Office for National Statistics, United Kingdom (2018) *Management practices and productivity in British production and services industries – initial results from the Management and Expectations Survey: 2016*





## Comentário à intervenção inicial<sup>1</sup>

MARIA JOÃO CARIOCA\*

A qualidade da gestão é um tema que me é caro porque acredito na relevância que tem para a vida das empresas e para a vida do nosso país.

O meu comentário encerra um desafio adicional porque vem no seguimento da excelente contribuição pelo senhor Governador do Banco de Portugal. Irei sublinhar alguns dos temas e procurar, nalgumas questões, trazer aquilo que tem sido a minha experiência, aquilo que é a minha leitura da prática com que me defronto na gestão das organizações em que tenho tido a honra de trabalhar e nas empresas com que me vou cruzando. Tendo a minha vida profissional, no seu início, sido muito associada à consultoria mas, estando desde há muitos anos no setor financeiro, apercebo-me da realidade de muitas empresas, desde as maiores às mais pequenas, naquilo que é o desafio das boas práticas de gestão e suas implicações.

Gostaria de começar por sublinhar a importância da qualidade da gestão e, não sendo necessariamente a mesma coisa, sublinho na intervenção anterior, a distinção entre “qualidade da gestão” e “qualidade do gestor”. A precisão de linguagem ajuda-nos a tirar as conclusões acertadas. São fatores que se coadjuvam, mas quando falamos da qualidade dos gestores

\* Vogal do Conselho de Administração da Caixa Geral de Depósitos.

<sup>1</sup> Texto preparado com base em intervenção oral feita pela oradora. Não faz fé da versão pronunciada.

esquecemos que, sem um bom gestor, uma empresa dificilmente preserva boas práticas de gestão. Se não tiver boas práticas de gestão, mesmo um bom gestor irá seguramente fazer pior do que potencialmente poderia fazer, sendo, portanto, relevante separarmos as duas coisas. Centrar-me-ei em salientar a importância destas práticas de gestão realçando concretamente algumas que a minha experiência me tem levado a considerar como relevantes. Também, força do hábito, tentarei trazer alguma reflexão sobre aquilo que possam ser algumas oportunidades de melhoria, algumas situações com que me vou cruzando, algumas ideias e contributos para que a discussão seja uma discussão positiva.

Sublinho com veemência a importância da qualidade da gestão para a vida das empresas e para a economia. O estudo do INE veio reforçar esta leitura, veio dar substância quantitativa a uma discussão que há anos atrás era uma discussão muito mais polémica. Hoje em dia restam poucas dúvidas acerca do impacto que a qualidade da gestão tem no desempenho das empresas. É fundamental que a discussão destas matérias seja cada vez mais uma discussão objetiva, muitas vezes perdemo-nos em afirmações mais ou menos dogmáticas, ou na afirmação apenas de opiniões, e isso faz-nos divergir.

Os números demonstram que, efetivamente, há um diferencial: não nos devia custar muito aceitar que assim é, mas naquilo que nos sobrar de dúvida, podemos valer-nos dos números para nos irmos interpelando sobre a realidade que deles transparece. No seu texto, o senhor Governador do BdP cita um trabalho de investigação que complementa e que tem um âmbito mais alargado e mais internacional relativamente ao tema abordado a nível nacional pelo Instituto Nacional de Estatística. Os dois estudos apresentam resultados absolutamente convergentes, mostrando que uma boa parte, ao redor de 1/3 da diferença de produtividade entre os países é justificada por práticas de gestão. Estes resultados têm que nos interpelar porque não estamos a discutir algo que se confunda com erro estatístico, ou que nos faça perder em discussões metodológicas, ou dúvidas existenciais. 30 por cento é um número assinalável. Ainda que haja uma sobrestimação e o valor seja de apenas 20 por cento, ainda assim a diferença é muito relevante e portanto, tem que nos fazer deter sobre o que é que isto da qualidade de gestão, qual o impacto que tem na realidade do nosso dia-a-dia, na nossa capacidade de acrescentarmos valor, na nossa capacidade de crescer enquanto empresas, na nossa capacidade de evoluir enquanto país.

Achei os resultados tão mais interessantes quanto o mesmo estudo faz uma série de comparações internacionais. Com base num conjunto vastíssimo de dados – são dezenas de milhares de inquéritos que são feitos a empresas – de comparações internacionais, Portugal aparece declaradamente próximo, mas abaixo, de países que têm percursos de crescimento que nós gostaríamos seguramente de seguir, ou de superar; países como a Irlanda do Norte que surge tantas vezes como modelo, de como se incorpora inovação, de como se incorpora tecnologia, de como se exploram as vantagens da proximidade geográfica de grandes mercados, de como se trabalha a fiscalidade a favor do crescimento económico. Por outro lado, países como a Polónia, também ela aparentemente com melhores práticas de gestão do que Portugal; ou as grandes economias europeias, todas elas também afirmando práticas de gestão mais sólidas que as nossas. Claramente, temos a sorte e o posicionamento natural de estar num *cluster* que é todo ele bastante sofisticado em termos de práticas de gestão. A Europa, no seu todo, está muito longe daquilo que são as práticas na América Latina, ou mesmo da maioria dos mercados asiáticos, mas se tivermos de concorrer com a Polónia ou com a Irlanda do Norte, qualquer um destes nossos parceiros europeus nos supera em termos de práticas de gestão. Se, efetivamente, as práticas de gestão lhes derem uma vantagem de 30 por cento, 20 por cento, ou 10 por cento que seja, aqueles que estão no mercado, quem está nas empresas, quem está no dia a dia, sabe o que custa uma desvantagem competitiva de 10 por cento. É uma situação penosa quando o nosso preço está 10 por cento acima da concorrência, quando a nossa margem está 10 por cento abaixo, quando os nossos custos apresentam um diferencial 10 por cento. Exagero na linearidade da comparação, mas acredito verdadeiramente que, no dia a dia, este diferencial tem uma tradução muito prática e é dessa tradução prática que podemos ambicionar retirar consequências.

Diz-se, muitas vezes, que as práticas de gestão não são um fator competitivo: ou porque, teoricamente, são fáceis de imitar, ou porque são coisas que são fáceis de se perceber no que consistem, e portanto, competitiva é antes a tecnologia, são um conjunto de outras coisas, são os fatores [produtivos] que se tem à disposição da empresa; mas as práticas de gestão nem por isso... Acontece que acredito que as práticas de gestão são efetivamente competitivas, precisamente porque são diferenciadoras, e precisamente porque não são fáceis de imitar. Uma coisa é dizermos que temos

boas práticas de gestão, outra coisa é implementar, e outra ainda é tê-las a funcionar e fazer com que elas permeiem de forma efetiva por toda a empresa. Para mim, portanto, boas práticas de gestão são como ter boa tecnologia, são como ter boas instalações. São um fator de competitividade, fazem parte da maneira de estar no mercado e da capacidade de posicionamento face a um bom cliente, da maneira de nos diferenciarmos face a um concorrente. Também por isso, acaba por nos ser relativamente fácil perceber que a questão das boas práticas de gestão se traduz em termos de ganhos de competitividade, em termos de ganhos de rentabilidade e, em última análise, traduz-se em perenidade, ou sobrevivência.

As empresas têm uma grande ajuda ao sobreviverem, nomeadamente ao sobreviverem intergeracionalmente e a sobreviverem durante períodos que vão para além daquilo que é sua fase de lançamento e de criação, se conseguirem ganhar essa estabilidade, se conseguirem apoiar-se em boas práticas de gestão. É também aí que a discussão nos interpela: basta pensarmos no capital que Portugal está neste momento a acumular em torno de uma boa dinâmica de apoio e de criação de *startups*. As *startups* não são tudo; mas não devemos deixar de nos alegrar por conseguirmos manter em Portugal uma boa dinâmica de captação de *know-how* e de apoio a empreendedores que são capazes de lançar uma jovem empresa, particularmente no sentido em que elas incorporam tecnologia, atraem talento, retêm juventude, retêm recursos qualificados. A minha leitura e posição de partida é, portanto, positiva quanto a esta onda de *startups*. Temos, no entanto, de avaliar o custo de ver este movimento de iniciativa empresarial ameaçado na sua sobrevivência individual por uma possível incapacidade de fazer a transição do ímpeto criador para a disciplina da boa prática de gestão. Este parece-me ser o lado difícil da discussão; é *sexy* ter uma *startup*, mas não é *sexy* ter um bom sistema de controlo interno, nem ter um bom sistema de auditoria.

Vale a pena tentar traduzir o tema em termos práticos e retirar a carga de abstração ligada ao conceito das “boas práticas de gestão”. Não é tema etéreo, pelo contrário, é algo que se consegue discutir com bastante objetividade, podendo ser feito trabalho concreto no seio das empresas para a sua para materialização. Que práticas de gestão podem determinar um impacto na melhoria da qualidade da gestão das empresas? Três grandes grupos não exaustivos: em primeiro lugar, a capacidade da equipa de gestão acompanhar e conhecer a atividade da empresa com precisão; em termos

da conta de resultados, seguramente, mas também em termos de operação, de ser capaz de ter informação disponível, atempadamente, no momento e onde ela faz falta na organização, para calibrar a operação, conhecendo com profundidade a atividade. Acontece, por vezes, que se fica com uma bateria de indicadores que, ou vem tarde, ou na prática já não se sabe bem o que fazer com eles, ou afinal não seriam bem aqueles que nós precisamos para gerir e, portanto, nada disto é ligeiro, tudo isto requer trabalho mas, quando se acerta, faz toda a diferença.

Um outro aspeto de qualidade da gestão que devo salientar é o conceito de melhoria contínua. Por vezes incorre-se no erro de transformar este aspeto num tema de certificação e ele é muito mais do que apenas um tema de certificação. A capacidade de uma organização de permanentemente questionar o que pode ser melhorado é difícil de conseguir, mas formata uma gestão de boa qualidade.

Finalmente, aquilo que é a capacidade de uma organização para ter objetivos bem articulados, que conciliem o curto prazo e o médio prazo. Muitas empresas enfrentam a dificuldade que é conciliar resultados de curto prazo com uma visão de longo prazo, e no que esta se traduz. Não o fazendo, corre-se o risco de não haver alinhamento e confluência de objetivos, perdendo-se capacidade de produzir resultados e correndo-se o risco de não ir tão longe quanto desejável.

Estes exemplos constituem apenas uma ilustração de alguns aspetos que considero relevantes e cujo detalhe enriquece a discussão. Se estes são aspetos que constituem boa qualidade de gestão, o que estará ao nosso alcance fazer no sentido de atingir melhores práticas? Muito passará, por certo, por melhorar a informação disponível sobre as nossas práticas de gestão. Um fenómeno salientado pelos estudos existentes é um certo desencontro entre a nossa auto-perceção enquanto gestores e o resultado de avaliações objetivas das nossas práticas no mundo real. Para ajudar a desmistificar certos preconceitos, convidá-los-ia a visitar o *World Management Survey*<sup>2</sup>, cuja página de internet está acessível em rede. É uma ferramenta útil, que nos faculta uma perspetiva sobre o nosso desempenho coletivo, comparativamente a referenciais de outros mercados, o que é saudável e importante.

Creio que é sentida a necessidade de programas de formação, de educação e de disponibilização de informação. É-me claro que o programa

<sup>2</sup> <https://worldmanagementsurvey.org/>

que foi lançado pelo Governo, de suporte à capitalização das empresas e que tem simultaneamente uma vertente que visa dar informação acerca de um conjunto de práticas e de mecanismos que constituem práticas de boa gestão, como as auditorias às contas, a informação de suporte aos *stakeholders*, sejam eles acionistas sejam eles credores, este tipo de programas que dá ferramentas e capacitação de gestão é inquestionavelmente valioso, dá trabalho, precisa depois de ser bem gerido, mas deve ser fomentado.

Por fim, cumpre-nos percorrer o caminho: os gestores que estão nas empresas têm que querer fazer isto, têm de acreditar que enveredar por esta via conflui em melhor qualidade da gestão e em melhores gestores. Algumas das histórias de sucesso que nós conhecemos em termos de boas práticas de gestão começam precisamente com o gestor que acredita no conceito, percebe o impacto e depois, de forma resiliente, o prossegue, contagiando as pessoas nas suas equipas e na sua empresa. Se esse for o caso de uma boa parte desta audiência, acho que já estaremos a fazer um bom caminho.

## Comentário à intervenção inicial<sup>1</sup>

FERNANDO BELLO PINHEIRO<sup>\*</sup>

### **Perplexidades de um Gestor de Ciência e Tecnologia**

Como é possível avaliar a Qualidade da Gestão?

Apenas formularemos perguntas cuja resposta seja condição da pergunta.

4 exemplos, recentes e diversificados, para reflexão sobre o tema. Outros mais abundam:

- Até há 3 anos o sistema político britânico e administração pareciam manter as características que faziam a sua reputação. O *Brexit* veio revelar que ambos demonstraram a sua disfuncionalidade na gestão de escolhas e decisões centrais para o futuro do Reino Unido. “Nunca antes, tantos souberam tão pouco de tanto”.

A reconstrução de ambos levará décadas. Paralelamente, nada parece indiciar que a UE tivesse antecipado, no sonambulismo<sup>2</sup> que cultivava, a hipótese de um *Brexit* e efeitos induzidos, e ter atuado de modo a procurar salvaguardar a sua frágil unidade.

O Reino Unido apresenta, inquestionavelmente, fragilidades de Gestão. A União Europeia também.

<sup>\*</sup> Gestor de Ciência e Tecnologia.

<sup>1</sup> Texto preparado pelo orador com base na sua intervenção oral.

<sup>2</sup> Com o sentido que lhe é atribuído por Prof.Christopher Clark no seu: “*The Sleepwalkers*”



- Warren Buffet considerado o capitalista exemplar dos Séculos XX/XXI, reconheceu perante os investidores na Berkshire Hathaway não um, mas dois erros de gestão, nomeadamente, *i)* o coinvestimento desastroso na Kraft Heinz (2013) e *ii)* não ter antecipado que a mudança tecnológica em curso recomendaria investimentos em empresas como a Amazon ou a Google: Os melhores também erram.
- Na Alemanha a Bayer - a da Aspirina, nunca patenteada(!) - adquiriu em 2018, por \$63 mil milhões a sua rival americana Monsanto, na maior aquisição de sempre de uma empresa alemã, cumprindo uma estratégia de consolidação do sector e alargamento do seu portfólio de produtos. Hoje, a Bayer e os seus advogados, combatem nos tribunais dos EUA 15.000 processos de indemnização por casos de cancro (linfoma), causados pela manipulação do glifosato que integra a composição química do pesticida *Roundup* da Monsanto, produzido e comercializado há mais de 40 anos.

Dos três processos já julgados, as compensações foram, respetivamente, \$80M, \$55M e \$2 mil milhões. A perda de valor em bolsa da Bayer é da ordem dos 40%. Nem as grandes empresas globais conseguem concretizar contratos perfeitos.

Simultaneamente, num caso paradigmático de “impotência decisória” complacente e sonâmbula, a UE não tem conseguido decidir sobre o prolongamento até 2022 da licença de comercialização no seu mercado interno do *Roundup*, considerado como “provavelmente cancerígeno” pelo IARC (*International Agency for Research on Cancer*) da Organização Mundial da Saúde.

- Após a queda 2 Boeings Max 8 motivadas por anomalias num dispositivo de alerta -anomalia que a empresa conhecia desde 2017- a frota mundial destes aparelhos está impedida de voar pela *Federal Aviation Administration* (FAA), até que o avião seja, novamente, certificado. A produção deste modelo foi reduzida drasticamente e encomendas foram anuladas. Os prejuízos para a Boeing e seus fornecedores são incalculáveis. O que também demonstra que num duopólio de produção de aeronaves Boeing vs Airbus, a Airbus parece ter ignorado o facto nas conjecturas e implicações que deverá produzir, periodicamente, sobre o concorrente.

Note-se que, **em nenhum destes casos foi exigida a demissão dos gestores!**

Finalmente, um exemplo ligado à gestão da Ciência e da Tecnologia: O projeto do *Super Collider*, destinado a assegurar a liderança dos EUA na Física das Partículas, teve início nos anos 80. Todavia, por decisão do Congresso dos EUA, baseada num relatório elaborado pelo Departamento de Energia, o projeto foi abandonado em Outubro de 1993, com um custo de abandono de \$2 mil milhões.

O relatório recomendava que o investimento numa Estação Espacial Internacional serviria melhor os interesses estratégicos permanentes dos EUA, na demonstração da sua superioridade científica e tecnológica sobre a União Soviética, com impacto semelhante sobre o défice, à época de \$250 mil milhões.

Meses depois a União Soviética deixou de existir, mas os EUA perderam, para sempre, em favor do CERN, e da Europa, a liderança neste domínio.

### **Que podemos concluir sobre a qualidade da gestão?**

Parece útil recordar que a Gestão não é, nem será uma Ciência.

É, apenas, um saber que utiliza conhecimentos de várias teorias do âmbito da chamada Economia das Organizações, conceitos da Matemática e da Física (Termodinâmica), Teoria dos Sistemas Complexos, mas também das Ciências Sociais e da Ética.

Utiliza ferramentas de gestão, cada vez mais desenvolvidas e sofisticadas, que incluem a estatística, contabilidade, análise financeira, logística, informação -esta considerada como um bem- investigação operacional, econometria etc., utilizadas num processo heurístico de aplicação de regras, que procura soluções que mereçam vir a ser referendadas pelos interessados.

A procura da solução passa, também, pela mobilização daquilo que os gestores consideram ser - em cada momento - as melhores contribuições informadas, individuais e coletivas, para a problemática em apreço.

A chamada contribuição informada é, normalmente, fornecida por peritos qualificados, com saber de experiência feita, sobre as diversas componentes de um problema, condições de fronteira e sinergias, num processo lógico dedutivo. Experiência significa conhecer os factos e a sua ecologia tal como o são, rejeitando exercer sobre eles qualquer processo discriminatório.

O processo decisório nunca deve ignorar opiniões antagónicas, que deverão ser analisadas nos seus fundamentos e motivações e devidamente esclarecidas. Apesar de todas as cautelas o erro é possível e frequente.

Acresce que, apesar dos avanços recentes no tratamento da informação, a Gestão tem grande dificuldade em tratar hipóteses, todas elas aleatórias e difusas, em universos de incertezas, pontos singulares da mudança tecnológica, volatilidade e turbulência de mercados, irreversibilidade, equilíbrios não estáveis, etc., muitas vezes ignorados no processo de escolha e decisão, o que torna a interpolação e a previsão exercícios sempre difíceis e falíveis.

A dificuldade e a complexidade crescem, se considerarmos que a Gestão, definida como um Sistema Aberto em que a coisa a gerir interage com a sua envolvente externa, onde estão presentes componentes culturais, emocionais e outras<sup>3</sup>.

Parece-me útil evocar o que Claude Shannon sublinha na sua *Mathematical Theory of Communication*: “O homem procura regras simples para traduzir processos complexos que permitam escolhas e decisões” e, acrescento eu, inquestionáveis. Esta necessidade de simplificação que permita a um maior número de interessados partilhar a solução, leva à compressão da informação disponível, conduzindo ao inevitável e redutor “*Executive Summary*”.

Assim a Gestão, por ser um saber, é altamente propensa ao erro. É útil recordar Kant quando nos diz que “existem as Leis da Física e as outras...”. Finalmente, não sendo uma Ciência, onde vai buscar a Gestão a legitimidade para o tema que hoje tratámos?

Como bem formulou A. Kojève, entre as 4 fontes de poder que identifica, a legitimidade das decisões de gestão recai em quem para tal tem mandato. O que talvez explique que nos últimos 20 anos o Mundo tenha oscilado entre 2 paradigmas, a saber, “*This time is different*” e “*Whatever it takes*”.

Por todas estas razões, o conceito de “Qualidade da Gestão” terá sempre um conteúdo difuso, apenas por vezes verificável. É de assinalar que a chamada “Auditoria” praticada por empresas certificadas, exclui qualquer referência à “Qualidade da Gestão”, exceto quando existam desvios a normas e procedimentos legais.

Por ser de natureza diferente, guardámos para o fim abordar, muito sucintamente, a problemática da Qualidade da Gestão vs Justiça que tanto apaixona a opinião pública.

A gestão, quando ignora elementos de informação que deve conhecer, poderá ser considerada “culposa”. Poderá ser considerada “dolosa” a gestão que pratique escolhas e decisões que sabe que irão prejudicar a coisa a gerir.

<sup>3</sup> Thomas Schelling (1921-2016) foi o precursor do que hoje denominamos por “Economia Comportamental”

# Como medir a qualidade de gestão? Breve síntese do Inquérito às Práticas de Gestão do INE

FRANCISCO LIMA\*

*Em co-autoria com:*

PAULA BORDELO\*\* e ANDRÉ SOUSA\*\*

O Instituto Nacional de Estatística (INE) iniciou em 2015 uma série de inquéritos com o objectivo de capturar dimensões que afectam a competitividade das empresas, mas sem expressão directa na informação disponível no Sistema Estatístico Nacional. O Inquérito às Práticas de Gestão, lançado em 2017 e incidindo sobre o ano de 2016, insere-se nesta série. Dirigido aos gestores de topo das empresas portuguesas, visou conhecer a sua percepção relativamente às práticas de gestão das empresas que gerem. O inquérito resultou de um extenso trabalho de revisão de literatura, inspirando-se em inquéritos já realizados a nível internacional, nomeadamente:

- “Management and Organisational Practices Survey (MOPS)”, *US Census Bureau* ([www.census.gov](http://www.census.gov))
- “Management Practices Survey”, *World Bank* ([worldbank.org](http://worldbank.org))
- “Survey of Innovation and Business Strategy”, *Statistics Canada* ([statcan.gc.ca](http://statcan.gc.ca))
- “Management, Organisation and Innovation Survey (MOI)”, *European Bank* ([ebrd.com](http://ebrd.com))

\* INE, Presidente do Conselho Diretivo.

\*\* INE, Departamento de Estatísticas Económicas.

Inovador no contexto do Sistema Estatístico Nacional, o inquérito teve como objectivo a obtenção de informação relevante que permitisse relacionar as práticas de gestão com o desempenho das empresas, medido através de indicadores de produtividade e outros indicadores chave. Desta forma, fornece informação essencial para analisar as práticas seguidas pelos gestores e inferir sobre a sua qualidade.

O INE já lançou outros dois inquéritos que se inserem nesta série inovadora de operações estatísticas:

- i) O Inquérito aos Custos de Contexto, em 2015 e contando já com uma segunda edição em 2018, teve como principal objetivo avaliar os efeitos negativos decorrentes de regras, procedimentos, ações e/ou omissões que prejudicassem a atividade das empresas e não fossem imputáveis ao investidor, ao seu negócio ou à sua organização. O inquérito incidiu sobre dez domínios, identificados como potenciais áreas de obstáculo à atividade das empresas: início de atividade, licenciamentos, indústrias de rede, financiamento, sistema judicial, sistema fiscal, carga administrativa, barreiras à internacionalização, recursos humanos e custos com o cumprimento das obrigações de informação (este último incluído apenas na segunda edição do inquérito).
- ii) O Inquérito ao Sector da Economia Social, lançado pela primeira vez em 2019 e tendo como principal objetivo caracterizar o Sector da Economia Social. Inicialmente pensado como uma extensão do Inquérito às Práticas de Gestão, o inquérito inclui questões relacionadas com as práticas de gestão e, ainda, com a caracterização dos recursos humanos e meios de financiamento das entidades.

A população alvo do Inquérito às Práticas de Gestão compreendeu as empresas com sede em Portugal, com pelo menos cinco pessoas ao serviço e excluindo os sectores da Banca e Seguros e da Administração Pública.<sup>1</sup> Foi selecionada uma amostra aleatória de empresas, representativa por agregados de setor de atividade, dimensão e idade da empresa, para além da pertença ou não a um grupo económico.

<sup>1</sup> Secções K – *Actividades Financeiras e de Seguros* e O – *Administração Pública e Defesa; Segurança Social* da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, Revisão 3 (CAE-Rev.3)

Reconhecendo que a gestão de empresas pode ser abordada de diferentes ângulos, procurou-se chegar a um questionário que, apesar de necessariamente parcimonioso, conseguisse abarcar um vasto espectro de características das práticas seguidas. Assim, temos um primeiro módulo que caracteriza a empresa, nomeadamente sobre a sua organização e tomada de decisão, pessoas ao serviço, gestão e liderança. Um segundo módulo relativo às práticas de gestão, com perguntas sobre a estratégia, monitorização e informação, recursos humanos, sistemas de gestão e responsabilidade social. O último módulo cobre a informação do membro da gestão de topo responsável pela resposta ao questionário.

A informação do questionário foi integrada com outras fontes para melhor caracterizar as empresas, como é o caso do Sistema de Contas Integradas das Empresas (INE), dos Quadros de Pessoal (Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social), e outras operações estatísticas com relevância para o tema em análise, em particular o Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas – IUTICE (INE). Se o questionário do Inquérito às Práticas de Gestão já possibilitava um conjunto alargado de apuramentos, tipicamente não disponíveis com esta abrangência, a integração com outras fontes expandiu ainda mais as possibilidades de análise. O INE publicou os principais resultados desta operação, estando os dados disponíveis para outros apuramentos estatísticos e vias de investigação.<sup>2</sup>

Apenas para exemplificar, a caracterização das empresas permitiu determinar que os fundadores ou seus familiares detêm o controlo de 57% do total das empresas (67% das micro empresas e 41% das grandes; 55% das empresas com 20 ou mais anos). Contudo, quando se considera o exercício da gestão de topo, 79% do total das empresas são geridas pelo fundador ou seu familiar (88% nas micro empresas e 62% nas grandes). O inquérito também incluiu questões sobre a geração da família a que pertencem estes gestores de topo.

As questões de caracterização permitiram ainda aferir que a gestão de topo é maioritariamente exercida por licenciados ou com grau superior (em 61% das empresas; 44% nas micro e 83% nas grandes); ou que a estrutura hierárquica é bastante diferenciada, com 71% das micro empresas a

<sup>2</sup> Ver *Destaque e Publicação* “Práticas de Gestão 2016” (e apuramentos associados) e condições de acesso a apuramentos adicionais e dados no site do INE.

deterem dois níveis hierárquicos no máximo, quando nas grandes empresas, 50% têm entre três ou quatro níveis e 46% têm mais de quatro níveis.

O inquérito questiona explicitamente sobre as práticas de gestão. Por exemplo: menos de metade das empresas aposta em novas práticas de gestão e/ou alteração da estrutura organizacional. Em contrapartida, apenas 10% das empresas indicam como sobrevivência o seu principal posicionamento estratégico e 50% identificam a diferenciação como a sua principal estratégia competitiva. A quase totalidade das empresas referiu estabelecer objectivos para o seu desempenho, em geral por elas considerados moderadamente ou muito ambiciosos, e cerca de 56% monitoriza indicadores de desempenho com uma frequência mensal ou inferior. A observação das práticas de gestão de recursos humanos, em particular das promoções, também revela resultados interessantes: em 44% das empresas não houve lugar a qualquer promoção dos colaboradores sem funções de gestão (73% nas micro empresas e 17% nas grandes); essa percentagem aumenta para 51% no caso dos colaboradores com funções de gestão (75% nas micro empresas e 24% nas grandes).

Com o objectivo de sintetizar o conjunto diverso de práticas de gestão capturadas no inquérito, criou-se um indicador composto designado de *gscore*.<sup>3</sup> Este indicador pretende medir até que ponto as empresas seguem um conjunto de práticas de gestão mais estruturadas. Quanto mais estruturadas essas práticas, maior a qualidade de gestão associada. Usando a informação integrada de outras fontes, foi possível identificar que as empresas com empregados mais qualificados, maiores taxas de investimento, ou com uma maior intensidade no uso de tecnologias de informação e comunicação são aquelas que apresentam práticas de gestão mais estruturadas, podendo ser interpretado como tendo uma qualidade de gestão superior.

Quando se analisa o desempenho económico das empresas (e para o período 2010-2016), também se verifica uma associação positiva com o indicador da qualidade das práticas de gestão. Esta associação mantém-se ao aplicar um modelo que tenta isolar a qualidade da gestão de outros factores que também influenciam o desempenho das empresas, neste caso quando o desempenho é medido por um indicador de produtividade (sempre ao nível de cada empresa). Estes resultados mostram que a qualidade

<sup>3</sup> Indicador similar ao criado por técnicos do *Census Bureau* dos Estados Unidos da América, a partir do inquérito “Management and Organisational Practices Survey (MOPS)”

das práticas de gestão vem associada a padrões de comportamento que é possível identificar em diferentes dimensões – qualificações, investimento, uso de tecnologias de informação e comunicação, entre outras – e tendencialmente a melhores indicadores de desempenho empresarial.

Quando se discute a qualidade da gestão são possíveis diferentes abordagens como demonstrou a conferência organizada pelo Conselho Económico e Social sobre o tema. Mesmo quando se chega a diagnósticos similares sobre boas práticas ou oportunidades de melhoria, os caminhos propostos nem sempre são convergentes. É, no entanto, essencial deter informação estatística, de natureza abrangente, que permita identificar padrões de comportamento e desempenho. É nesta linha que se insere o Inquérito às Práticas de Gestão do INE: informar a discussão.





**EXPERIÊNCIAS EMPRESARIAIS DE REFERÊNCIA:  
COMO ALCANÇAR A QUALIDADE DA GESTÃO?**



## **PAINEL DE DEBATE<sup>1</sup>**

**Intervenções de:**

**Ana Maria Vasconcelos**, BELCINTO

**António Oliveira**, OLI, S.A.

**Carlos Mira**, LEICA, S.A.

**Moderação por:**

**Manuel Carvalho**, Jornal *O Público*

<sup>1</sup> Texto preparado com base em intervenção oral feita pelos oradores. Não faz fé da versão pronunciada.



Neste painel debateremos a experiência aplicada, as regras, as condições, a conjuntura que podem propiciar um alcance mais concreto de uma melhor qualidade de gestão.

Numa nota prévia diria que este debate é muito pertinente, não acredito que o Conselho Económico e Social o tivesse colocado sobre a mesa há meia dúzia de anos atrás, numa altura em que as prioridades da economia portuguesa estavam muito mais concentradas nos problemas macro. Estes, para nossa desgraça, não estão completamente ultrapassados, mas, de qualquer forma, é muito saudável olhar para a realidade no terreno, para a gestão e a qualidade da gestão das empresas portuguesas. Pretendendo tornar a nossa economia mais sustentável, necessitamos de eliminar o *gap* de produtividade relativamente aos nossos parceiros internacionais.

Para discutir as práticas de gestão temos connosco três exemplos concretos de experiências empresariais de referência. Os membros deste painel são:

Ana Vasconcelos, está desde 1975 na Belcinto, que é uma empresa familiar. Estudou filosofia no Porto, é uma entusiasta do voluntariado e uma orgulhosa vegetariana – uma certa frugalidade também pode ser um indicador de qualidade de gestão...

António Oliveira, desde 1961 CEO da OLI, sistemas sanitários, um dos maiores produtores de autoclismos Europa do Sul, tem 45 patentes registadas na Europa, é licenciado em Engenharia Mecânica pela Universidade de Coimbra, é um Aveirense.

**Carlos Mira, estudou Ciências económicas e gestão na Alemanha, em Heidelberg e em Würzburg, começou a trabalhar na Leica, na Alemanha, em 1996 veio para Portugal e em 2007 tornou-se o primeiro administrador português desta conhecida multinacional.**

**São três experiências, uma em empresa familiar, outra numa empresa que sendo aparentemente de uma área tradicional tem uma fortíssima componente de inovação e finalmente, uma terceira visão que reflete aquilo que são os padrões da cultura de gestão das multinacionais.**

**Começava por pegar no desafio que foi deixado pelo professor Alberto Castro, que numa recente entrevista que deu ao Expresso dizia que os gestores portugueses poderiam fazer com que o PIB português tivesse 4% de crescimento anual, ou seja, praticamente um pouco mais do dobro daquilo que tem sido a média dos últimos anos. Seriam igualmente capazes, com novas práticas de gestão, de reduzir em 30% o *gap* de produtividade que temos relativamente aos Estados Unidos.**

**A produtividade em Portugal nos últimos anos caiu 0,5%, e no Programa de Estabilidade que o Governo apresentou recentemente em Bruxelas é declarada a convicção de que é possível fazer crescer essa mesma produtividade em 7% no horizonte dos próximos cinco anos, ou seja, há uma grande ambição para esta missão, que não é fácil de atingir e que requer o contributo por parte dos gestores portugueses e das empresas portuguesas.**

**A minha primeira pergunta é o que é que os gestores portugueses têm a mais, ou a menos, que do ponto de vista da produtividade os coloca numa situação pouco confortável, pouco satisfatória? Gostava também que nos vossos comentários considerassem algo que é uma observação empírica, que é o facto dos gestores portugueses numa empresa multinacional terem desempenho de classe mundial, mas nas empresas portuguesas muitas vezes, as coisas começarem a derrear. O que é que se pode fazer, o que é que está mal, e de acordo com as vossas experiências, o que é que se pode melhorar?**

**Ana Maria Vasconcelos – Falarei do exemplo da Belcinto que poderá ser representativa dos milhares de pequenas e médias empresas com cerca de 70 trabalhadores, como é o caso. Comecei a trabalhar na empresa em**

1975. Obviamente, com 17 anos, não me iniciei a gerir a empresa, percorri todos os setores, fazendo tudo o que um trabalhador comum faz no seu setor e só nos últimos 15 anos desempenhei funções de gestão.

Creio haver, nas empresas, falta de formação na área da gestão. Há muita gente que tomou conta de empresas mas não se preparou profissionalmente para gerir e há falta de visão estratégica. Felizmente, os portugueses têm uma grande capacidade de desenrascanço e intuição, o que permite que muitas pequenas empresas vão para a frente apesar da falta de preparação dos seus gestores. O mesmo se verifica em empresas de natureza familiar, em que a gestão das empresas é transmitida de pais para filhos sem haver uma capacitação prévia destes para a função e para o desenvolvimento futuro da organização.

Ao longo do meu percurso profissional sempre fui uma pessoa inquieta, desejosa de aprender de forma contínua, ainda hoje fazendo formação e apostando na melhoria contínua das minhas competências, perseguindo sempre a melhoria do meu desempenho profissional. Não creio que haja falta de cursos superiores, haverá talvez um distanciamento excessivo entre as empresas e as universidades, assistindo-se, por parte dos jovens, a expectativas e perceções que não são reais e a uma falta de preparação face à adversidade, faltando resiliência e capacidade de recomeçar e reiniciar projetos de empreendedorismo após os primeiros reveses. Tal prende-se, provavelmente, com o modelo de vida atual, focado num certo imediatismo: os jovens desejam ter várias experiências, mudam frequentemente de empresa, desmotivam e desistem com facilidade perante as dificuldades e os sacrifícios do dia-a-dia, o que impõe descontinuidade na gestão das empresas.

**António Oliveira** – Um dos aspetos de melhoria que destaco relaciona-se com a ação da Universidade. As universidades deveriam ter um papel mais ativo na preparação dos seus estudantes para o mundo trabalho. Os recém-licenciados trazem conhecimento teórico, mas muitas vezes não têm conhecimento da realidade empresarial. Têm capacidade e ambição, mas, por vezes, essa ambição conduz, erradamente, a uma mudança de empresa ao fim de seis meses, saltando etapas do percurso profissional. Considera-se que os jovens licenciados são mal pagos (acredito que sim, que o sejam) e a interiorização dessa ideia contribui para a necessidade de mudar continuamente e de emigrar. Essa inconstância prejudica a apren-



dizagem e, sobretudo, a estabilidade e a integração desses jovens no mercado de trabalho.

**Esta nova realidade pode ser positiva, ou seja, haver uma geração de jovens com novas ideias, novas visões da gestão e que querem questionar o *establishment*?**

**António Oliveira** – O papel dos gestores é gerir recursos humanos e materiais, no contexto do mercado, da atividade produtiva e dos condicionalismos existentes, procurando expandir o negócio e obter o melhor posicionamento possível.

**Na gestão sua empresa, que tem uma grande vocação internacional e que tem uma cultura de inovação que se afere pelo facto de ter 45 patentes registadas na Europa, a gestão mudou nos últimos anos? Continua a ter uma base tradicional, ou o empirismo associa-se ao conhecimento dos novos processos de gestão?**

**António Oliveira** – Um aspeto importante das empresas é o conhecimento tácito que estas detêm. Hoje a possibilidade de termos uma informação atualizada sobre a evolução diária do negócio, ao nível do volume de encomendas, de faturação e de margem comercial, integrada com o conhecimento tácito, permite-nos reagir em tempo real às alterações do mercado, o que é uma vantagem na identificação das oportunidades.

**Dr. Carlos Mira, tem uma experiência de trabalho em ambiente de multinacional: muitas vezes os gestores portugueses conseguem melhores desempenhos quando operam em culturas empresariais de inspiração multinacional. Isso quer dizer que o grande problema da qualidade da gestão portuguesa reside no modelo de organização, numa certa cultura empresarial?**

**Carlos Mira** – Não. Fui convidado em 1995 para vir da Leica alemã para a Leica portuguesa, cujo Conselho de Administração era alemão e as chefias eram igualmente alemãs, uma das condições foi alterar esta situação e ter progressivamente uma gestão mais portuguesa. Hoje, somos das poucas empresas alemãs geridas em Portugal por portugueses.

**Mas ainda assim, tem a ver com a cultura, pois herdou uma cultura de gestão alemã.**

**Carlos Mira** – De facto, estudei na Alemanha, fiz dois cursos de ciências económicas e de gestão de empresas, constituí família, trabalhei e vivi na Alemanha e na Suíça, com certeza que tenho alguma cultura alemã. Fazer a combinação das duas culturas é o ideal. Pela minha experiência, há também aspetos muito positivos na cultura portuguesa. Se conseguirmos juntar as duas e encontrar o ponto de equilíbrio, tal como tentamos fazer na Leica, isso é o ótimo.

**Pela sua experiência internacional e pela sua própria formação, se tivesse que dar uma resposta sobre as principais causas do défice gestão que existe em Portugal, que razões encontraria?**

**Carlos Mira** – Conheço sobretudo a realidade da Leica, embora tenha também contacto e conhecimento de algumas outras empresas, já que faço parte do Conselho de Administração da Câmara de Comércio Luso-Alemã. O problema não é o gestor português nem a gestão portuguesa: as empresas portuguesas, aquelas que ainda o não fazem, têm de olhar para o mercado mundial, é uma questão de ambição, de não querer apenas ser o melhor em Portugal, mas sim no Mundo.

Quando vim para a Leica, apesar de esta estar presente há 46 anos em Portugal, ninguém conhecia a Leica em Portugal: era uma secção de produção da casa-mãe. Hoje, temos atividades de produção no nosso país que só os portugueses são capazes de fazer e assumimos uma importância vital para a casa-mãe e para a marca. Para dar um exemplo, a produção de prismas, tratando-se de um produto de ótica de elevada complexidade, é feita exclusivamente em Portugal. O primeiro passo foi fazer igual ou melhor que os alemães; hoje fazemos igual ou melhor do que o resto do mundo, uma vez que a nossa concorrência se encontra no Japão. Os processos foram desenvolvidos em Portugal e mais ninguém detém esse *know-how*. Os recursos humanos desempenham um papel central neste processo de desenvolvimento e aprendizagem organizacional: temos hoje connosco 750 pessoas e destas, mais de 350 estão há mais de 20 anos na Leica, o que tem possibilitado a acumulação de conhecimento na nossa unidade.

**Faço agora uma questão, enfim, delicada: a baixa produtividade e baixo desempenho de gestão que se nota em Portugal terá a ver com uma atitude persistente por parte dos gestores e também por vezes dos acionistas, que se preocupam mais em conseguir margens através dos baixos salários, do que propriamente por apostas mais determinadas e mais incisivas na eficiência, no recurso a tecnologias e na inovação?**

**Ana Maria Vasconcelos** – O produto que fazemos na Belcinto é muito mais fruto do trabalho dos trabalhadores, do que das máquinas.

Trabalhamos numa fasquia de média/alta, produção e, portanto, para além da melhoria contínua temos que alterar processos, mas aquilo que os clientes que nos procuram valorizam são os trabalhadores e, para nós, uma das principais preocupações é tratar bem os nossos trabalhadores dando-lhes os ganhos e aquilo que a empresa nos permite dar-lhes. Quando entrei na empresa em 1975, era dado aos trabalhadores pequeno-almoço porque muitos vinham para a empresa trabalhar sem comer e pagávamos 17 ordenados, já em 1975. Quando, em 2008, a empresa esteve bastante mal, quando o mercado nacional entrou em crise, nós fomos pressionados pela banca a fazer despedimentos e sempre respondemos que se tivéssemos que despedir, fechávamos a empresa. Alguns trabalhadores saíram – chegámos aos 40 trabalhadores, mas sem despedimentos – hoje temos 70, ainda não pagamos os 17 salários, mas é nossa expectativa que futuramente consigamos distribuir uma parte daquilo que ganhamos para melhorar as condições dos trabalhadores. Alguns dos nossos trabalhadores trabalham connosco desde os 14 anos (em 1960 era a idade com que se começava a trabalhar) e sairá da nossa empresa para a reforma. Presentemente, é raro um jovem quadro médio entrar neste projeto que não seja licenciado, mas quem entra para a indústria, normalmente fica. Nestes últimos anos tivemos apenas o caso de uma trabalhadora que saiu para outra empresa porque era mais perto de casa, portanto, acho que isso diz algo relativamente às condições de trabalho e à forma como tratamos a nossa equipa. Os trabalhadores representam 1/5 dos nossos recursos e de resto, são tão importantes como os clientes, os fornecedores e como os próprios donos da empresa, que, aliás fazem também parte desse conjunto de trabalhadores.

**A pergunta que fiz não tem uma relação direta com aquilo que é a prática das vossas empresas, mas mais sobre a vossa visão do universo**

**empresarial do país e também das práticas de gestão que são comuns. Insistia, portanto, com a mesma pergunta: acha que o facto de haver essa ideia de que a gestão portuguesa se preocupa mais em aproveitar o fator custo do trabalho do que propriamente com a eficiência, ou a inovação justificará, ou não, os problemas que existem na qualidade da gestão em Portugal?**

**António Oliveira** – Tenho de falar sobre a realidade que conheço, que é da OLI e da minha região. A OLI encontra-se na região de Aveiro, a 2-3 quilómetros da Bosch e da Renault. Somos o 3º empregador do Concelho, a Bosch e a Renault disputam, entre aspas, o mercado de trabalho connosco. 25% dos nossos trabalhadores, que são cerca de 120, estão na empresa há mais de 20 anos. Apesar da volatilidade do mercado de trabalho, temos trabalhadores que nos acompanham e que, provavelmente, sairão apenas para a reforma.

No contexto da OLI, devemos considerar que os preços de venda são feitos pelo mercado. Os preços de custo, naturalmente que temos de tentar que sejam sempre melhores. O nosso principal mercado é a Alemanha. Colocar a mercadoria na Alemanha tem um custo adicional de 10%. Se calhar, os trabalhadores são mais prejudicados pelos custos de logística e pela falta de alternativas à rodovia do que pelo facto de querermos pagar pouco. Há outros problemas e custos de contexto que, dada a nossa a periferia geográfica, mereciam ser atacados e existe o risco destes 10% passarem a representar, a curto prazo, 20%, se espanhóis, ou franceses aplicarem taxas ou portagens, ou se os impostos sobre os combustíveis crescerem. Parte da viabilidade do negócio pode estar em causa. Naturalmente, é função da gestão antecipar estes problemas e ganhar competitividade para fazer face aos custos, sejam eles quais forem, de energia, de transportes, ou outros. Na região de Aveiro, não vejo que pagar salários baixos seja uma realidade e que seja fator determinante da baixa produtividade.

**Carlos Mira** – produção da Leica é completamente incompatível com baixos salários. Conta mais a competência, a qualidade e o *know-how*. Por exemplo, uma máquina fotográfica barata custa 6.000 euros, com a objetiva salta para os 10.000 euros. Não é um produto de massas e não se consegue produzir essa qualidade *premium* a nível global com baixos salários. A Leica tem 1.500 trabalhadores em todo o mundo, em Portugal, 750, somos uma

empresa pequena, mas com um produto *premium* de alta qualidade, e isso não é compatível com baixos salários.

Encontramo-nos localizados geograficamente entre a Bosch e a Continental, dois colossos da indústria e é de certa forma complicado conseguir pessoas com formação superior. Temos contactos com essas empresas tendo quase que negociar, por exemplo, que em vez de irem buscar 200 engenheiros à Universidade, deixem 10 para a Leica. Outros tipos de trabalhadores são comparativamente mais fáceis de captar. No entanto, qualquer trabalhador que seja admitido na Leica tem de ter no mínimo 6 meses de formação. Mesmo os engenheiros não começam a trabalhar no escritório, têm de passar previamente pelas máquinas e as lideranças ascendem dentro da organização, não são contratadas externamente. Tem a ver com cultura da empresa.

**Atualmente temos em Portugal, a geração mais bem formada de sempre, temos potencial humano, um sistema científico e tecnológico mais desenvolvido, mas depois temos alguns indicadores que são, de alguma forma, paradoxais, as taxas de emprego de doutorados nas empresas das mais baixas da Europa, e nota-se que, nalguns segmentos da economia, comércio e nalguns segmentos da indústria, continua a haver uma certa preferência por contratar gente com menos qualificações, não licenciados, tal como demonstram os números publicados pelo INE sobre o emprego qualificado. A pergunta é, face a esta disponibilidade de talento e de conhecimento que existe junto das gerações mais jovens, não seria de esperar que a qualidade e sofisticação da gestão portuguesa estivesse num patamar ligeiramente acima daquele em que nos situamos hoje? O que está aqui a falhar nesta relação entre a ciência, a qualificação e a gestão das empresas?**

**Ana Maria Vasconcelos** – Confesso alguma relutância em responder dizendo que há jovens que vão sair da universidade e que vão passar diretamente a gerir empresas. Um jovem, para gerir uma empresa vai ter que fazer um percurso bastante longo. Para o fazer, tem que ter a noção de toda a empresa, para alterar processos e metodologias tem de ter conhecimento profundo desses processos. Não sou da opinião que haja no mercado tantos licenciados sem emprego, nós temos perdido vagas de estágios profissionais porque não aparecem quadros licenciados que respondam à

procura. De facto, gostaria muito de captar mais jovens licenciados para a nossa empresa. Na região, São João da Madeira, não é verdade que existam os licenciados disponíveis a que se referiu, talvez haja, isso sim, oferta a mais para determinados cursos. Outro aspeto relevante é o desconhecimento quanto à qualidade dos cursos em funcionamento. A qualidade dos quadros recrutados é essencial para as pequenas e médias empresas, uma vez que estas querem subir de patamar. Ilustrativo de alguma falta de qualidade é a forma como os licenciados muitas vezes se apresentam nas empresas... A nossa experiência dos últimos anos é que muitos ficam pelo caminho porque nem sequer sabem apresentar-se a uma entrevista de emprego, chegando tarde e não estando preparados.

**Mesma pergunta: porque é que com a melhoria da qualificação dos portugueses a qualidade da gestão não acompanhou esse ritmo?**

**António Oliveira** – É uma resposta difícil. A qualidade da gestão, não é algo a que se possa responder apenas com os recém-licenciados, naturalmente que estes podem ajudar, desde que sejam devidamente integrados. Mas nem sempre têm as necessárias disciplina e apetência pelo trabalho, nem as competências comportamentais e humanas necessárias para gerir, a um nível intermédio, as pessoas que estão abaixo delas. Têm, sim, uma competência técnica, que por si só não é suficiente.

Contratamos regularmente jovens recém-licenciados, mas temos de enfrentar o problema da volatilidade, por um lado, o desejo de fazerem novas experiências profissionais ao fim de um ano ou dois, por outro, porque o mercado de trabalho está vivo e a OLI é vista por outras empresas com necessidades de recrutamento como uma boa escola. Precisamos, todos, de licenciados competentes e capazes, mas isso é apenas uma parte da solução.

Creio que o problema se prende também com a cultura da empresa e a cultura do país. Os problemas da falta de produtividade, os problemas das ineficiências das empresas são, muitas vezes, por comparação a empresas estrangeiras, nomeadamente alemãs, e estão relacionadas com falta de rigor, de disciplina e de estratégia clara, para atingir os objetivos. Muitas vezes, os recursos humanos da empresa, no seu conjunto, não estão alinhados, sintonizados ou disponíveis para fazer as coisas de acordo com os padrões de produção que as empresas estrangeiras conseguem, embora

as empresas portuguesas também o saibam fazer, e há muitos programas de apoio à formação e consultoria.

**Carlos Mira** – Creio haver falta de ambição e de vontade para assumir risco. Por exemplo, quando vim para a Leica Portugal foi mediante o compromisso de irmos substituindo os quadros alemães que aqui estavam, por quadros portugueses. Noutra fase posterior, foi igualmente necessário assumir risco perante a casa-mãe quando me candidatei dentro do grupo a grandes investimentos em nova tecnologia, assumindo o compromisso de fazer melhor e mais barato. Foi exemplo disso um novo processo de revestimento de lentes, que é uma área de conhecimento especializado no setor da ótica, mas que exigiu da nossa parte um investimento financeiro de cerca de 2 milhões de euros.

Foi focada a questão da disciplina. Na Leica, a disciplina é uma questão de cultura de empresa que encaramos com grande seriedade, que faz parte da organização e da forma de trabalho e que é transmitida entre colaboradores. Essa cultura é muito importante quando temos um universo de 350 colaboradores, muitos deles há mais de 20 anos. Há neste aspeto uma herança que vem da cultura alemã.

### **Quando pensam fazer o desenvolvimento de um novo produto, pensam em recorrer a Universidades Portuguesas?**

**Carlos Mira** – Inicialmente, a Leica era uma unidade de produção, depois montámos uma secção de reparações, “*customer care*”, que trabalha para os clientes da Leica em todo o mundo. Agora estamos a montar uma secção de desenvolvimento, em primeiro lugar na área dos binóculos, mas o nosso objetivo é estender essa atividade também às câmaras fotográficas. No entanto, estamos cientes que estes processos de desenvolvimento são lentos e demoram anos, havendo competição por áreas de evolução, mesmo internamente na Leica. O que há a registar é que fomos passando de uma empresa de apenas produção (fabrico) para uma empresa de atividade mais abrangente: temos inclusivamente uma filial no Porto, a primeira loja da Leica na Península Ibérica, com galeria e academia, que é uma valência nem sempre presente na marca. No que respeita à relação com as Universidades, trabalhamos com a Universidade do Porto, mas sobretudo com a Universidade do Minho, para a área de desenvolvimento.

**Uma última pergunta, que tem a ver com uma questão que já foi aqui de alguma forma abordada pelo Eng. António Oliveira que tem a ver com os chamados custos de contexto. De que maneira, as políticas públicas, os incentivos, os regimes de incentivos, os custos de fatores como os da energia, a periferia de Portugal em relação aos principais mercados Europeus, de que maneira isso compromete a eficácia da gestão, ou se quisermos, de que maneira isso obriga os gestores portugueses a serem mais aptos, mais competentes para poder sobreviver a essas dificuldades?**

**Ana Vasconcelos** – Nós apenas trabalhamos para o mercado de exportação. Concorremos, portanto, com mão-de-obra como a de Espanha, Itália, França e Alemanha. Existe naqueles mercados, por vezes, a expectativa de os produtos que nós vendemos poderem ser muito mais baratos em função do diferencial do custo de mão-de-obra que temos face aos países do centro da Europa. Se fizermos a comparação de outros custos, estamos numa situação em que temos encargos que lá fora não existem. Por exemplo, no caso francês são pagos 12 salários, enquanto nós pagamos 14. Depois, os estágios na nossa empresa são sempre remunerados e eu lido com imensas empresas onde os estagiários permanecem meses e meses e são substituídos por estagiários a 30% do seu salário. Depois, há o custo da eletricidade que no caso português é muito elevado. As energias alternativas ainda não estão acessíveis a todos. Há ainda um caminho importante a fazer para tentar reduzir este custo. Se bem que possamos ter custos de mão-de-obra comparativamente mais baixos, temos o acesso a infraestruturas mais caras. Posso dar o exemplo da reciclagem do produto: a nossa empresa para reciclar os resíduos tem de os enviar a 200 quilómetros de distância e isso tem um custo elevado. Seria evidente, noutro país, que uma zona industrial deveria ter uma central de tratamento de resíduos e não fosse necessário enviar para reciclagem tão longe e de forma tão onerosa. Depois, temos ainda de lidar com menos financiamento disponível para tecnologia.

A nossa empresa usa os recursos de que dispõe para reinvestir e aproveita todo o financiamento e todos os apoios que o Estado coloca à nossa disposição para o fazer. Tentamos chegar ao final do ano e apresentar o maior lucro possível, se calhar ao contrário de outras empresas que apresentam o menor lucro possível, balanços com resultados positivos muito



baixos. Do lado da gestão há que saber lidar com os obstáculos e sermos capazes de competir no mercado, estabelecendo parcerias com as empresas e parceiros certos, demonstrando aos nossos clientes que fazemos a diferença, oferecendo aquilo que não há em mais lado nenhum; isso é uma competência humana e um fator de sucesso da gestão da empresa onde estou.

**António Oliveira** – Antes de voltar a referir os custos de contexto refiro as vantagens que temos por estar em Portugal, e no nosso caso concreto, em Aveiro. A facilidade muito grande em aceder ao sistema científico e tecnológico e ao apoio da Universidade de Aveiro e da Universidade de Coimbra com quem trabalhamos em quase permanência. Um concorrente Europeu nesta área teria de ter uma dimensão muito maior para ter a facilidade, que nós temos, de recorrer ao sistema científico e tecnológico, tal como nós fazemos, para obter os mesmos resultados.

Para a próxima/presente revolução industrial da indústria 4.0, Portugal e concretamente Aveiro poderá tirar partido, do facto de termos a Universidade de Aveiro com competências muito fortes na digitalização, de termos a ex-PT/Altice Labs também envolvida, o que permitirá desenvolver projetos muito interessantes e constitui uma vantagem competitiva da qual os nossos concorrentes não dispõem.

Não creio que sejam necessários grandes incentivos do Estado. Se não forem criados impedimentos, já estamos satisfeitos. O transporte preocupa-me: o nosso produto é sensível ao fator preço, pois tem que chegar ao cliente, na Alemanha, a um determinado preço e o aumento dos custos de transporte pode colocar o modelo de negócio em causa. Portugal depende em cerca de 80% do transporte rodoviário, seja na importação seja na exportação, isso representa em termos estratégicos um risco e é algo que não está ao alcance dos empresários alterar. Seria um grande incentivo se o Estado pensasse neste tema e apresentasse e desenvolvesse alternativas. Todos sabemos quais são, é preciso que haja vontade política e condições para as pôr em prática.

**Carlos Mira** – Os transportes não constituem problema para a Leica. Os nossos produtos incorporam muito valor, mas ocupam pouco espaço, normalmente utilizamos o transporte por camião, ou até mesmo por avião. A energia é efetivamente cara. Em relação aos incentivos do Estado, estes são lentos para aquilo que nós necessitamos e por isso não os conseguimos

aproveitar, nós temos de avançar mais rapidamente. Eu posso dar um exemplo, nós tínhamos um projeto com a Universidade do Minho como promotor, que projetava fazer um binóculo que não existe no mercado mundial. O projeto foi reprovado por ser considerado não suficientemente inovador. Isso surpreendeu-nos, e fica em causa a capacidade técnica da entidade que fez a avaliação do projeto. Continuámos, apesar disso, a desenvolver esse projeto, mas isto ilustra bem que a Leica não pode estar dependente de incentivos por parte do Estado para levar avante os seus projetos de inovação e desenvolvimento.

### **Questões colocadas pela assistência na plateia:**

**Das intervenções anteriores ressalta que os jovens estão distantes da realidade empresarial atual. Constata-se também algum distanciamento por parte de algumas empresas, ou tipos de empresas face à Universidade. Que tipo de investimento poderiam as empresas fazer, nomeadamente as PME's, no que respeita a bolsas de investigação, ou de formação, para o desenvolvimento de recursos humanos mais adaptados às suas necessidades?**

**Poderiam partilhar mecanismos à escala da organização, de aprendizagem com os erros, sendo a aprendizagem com os erros uma das formas de melhoria contínua?**

**Ana Vasconcelos** – Nós investimos muito na formação dos nossos trabalhadores e isso constitui um esforço relevante para a empresa, uma vez que os funcionários que vêm trabalhar connosco, a quem pagamos os salários, estão em formação contínua 2 a 3 anos até estarem autónomos, isto porque não há escolas ou formação tão específica que nos permita admitir pessoas absolutamente preparadas.

Quanto à forma como lidamos com o erro, aproveitamos sistematicamente essas ocasiões para analisar e perceber de que forma, transversalmente na organização, esse erro ocorreu e que alterações de metodologia, ou de gestão, temos de introduzir para que ele não volte a ocorrer. Um aspeto importante neste processo é o de encorajar as pessoas na assunção do erro, uma vez que só dessa forma ele pode ser adequadamente diagnosticado e prevenido em ocasiões futuras.

**António Oliveira** – A OLI promove muitos estágios profissionais, ou curriculares, sobretudo com a Universidade de Aveiro, mas não só. Por norma, trata-se de estágios remunerados, naturalmente que exigimos que o estagiário cumpra as regras da empresa e, dessa forma, acabamos por contribuir para pagar parte da formação desses estudantes. Não fazemos estágios com o IEFP, não contribuímos diretamente para pagar bolsas de investigação, mas, no entanto, os projetos de desenvolvimento tecnológico e de inovação de produto que fazemos com a Universidade são pagos por nós à Universidade, que por sua vez contrata os seus bolseiros. Já no que respeita a projetos de inovação disruptiva, deixámos de recorrer a incentivos dada a lentidão de todo o processo de preparação de candidatura, avaliação e aprovação, reconhecendo que o mercado progride mais depressa. Devo ainda confessar que deixámos de ter confiança no processo de avaliação dos projetos e na garantia da sua confidencialidade. Damos por isso prioridade à contratação direta de trabalhos de desenvolvimento e inovação com a Universidade.

No que respeita à gestão do erro, dispomos de um departamento de melhoria contínua que visa assegurar que os erros não se repetem e que todos na organização aprendem com o erro. Temos, por exemplo, uma reunião diária a que chamamos “*fish market*” para a qual são levados os problemas, decidindo-se no momento quem assume a responsabilidade de resolução. São processos herdados da cultura empresarial de melhoria contínua da indústria automóvel Japonesa (Kaizen) que levamos muito a sério no dia-a-dia.

**Carlos Mira** – A última bolsa de investigação que financiámos foi um erro absoluto. A pessoa em causa está hoje em dia em Londres a trabalhar para a Huawei, o que gerou problemas jurídicos com um nosso parceiro na área dos telemóveis.

No que respeita à melhoria contínua, reconheço a sua importância, a dificuldade principal não será conquistar um objetivo empresarial previamente estabelecido, mas manter esse desempenho de excelência ao longo do tempo é o verdadeiro desafio. É aqui que se revela a importância da aprendizagem constante, na manutenção de um baixo nível de erros ao longo de todo o percurso de vida da empresa.

## **PAINEL DE DEBATE<sup>1</sup>**

**Intervenções de:**

**João Torres**, CGTP-IN

**Clara Quental**, UGT

**João Vieira Lopes**, CCP

**Luís Miguel Ribeiro**, CIP

**Moderação por:**

**Francisca Guedes de Oliveira**, Católica Porto Business School

<sup>1</sup> Texto preparado com base em intervenção oral feita pelos oradores. Não faz fé da versão pronunciada.



FRANCISCA GUEDES DE OLIVEIRA

Ao longo do debate ficaram evidentes algumas coisas que parecem consensuais: o impacto que a qualidade da gestão tem na produtividade, a importância que o nosso diferencial de produtividade tem do ponto de vista de um crescimento económico sustentável e do ponto de vista da capacidade do país para gerar riqueza. Ficou também evidente que se as qualificações são parte do problema, quer na perspetiva dos órgãos de gestão, quer na perspetiva da formação e qualificação dos trabalhadores, a história não acaba aqui. Há certamente outros fatores, desde logo, os custos de contexto que interferem não só na qualidade da gestão como na relação entre esta e a produtividade. Haverá várias formas de olhar para a questão da qualidade da gestão. A minha sugestão é que, neste painel, olhemos para aquilo que são as relações e o enquadramento laboral dentro das organizações e para a forma como as relações entre trabalhadores e entidades patronais influenciam a qualidade da gestão, a produtividade e a interligação de ambas. João Torres [CGTP-IN], qual o papel da concertação social neste tema?

**João Torres** – Antes de mais, quero saudar as preocupações que foram salientadas no painel anterior relativamente ao que muitos consideram, e bem, os melhores ativos das empresas, que são os trabalhadores. Os oradores representantes das três empresas que aqui vieram deram-nos informações importantes relativamente àquilo que são os problemas da gestão e, portanto, saúdo quem os convidou, porque penso ter sido feito algum

esforço para ter aqui três casos referenciais de boa gestão empresarial, porquanto a ideia que temos na CGTP relativamente à gestão das empresas não é esta que aqui foi transmitida. Saúdo, portanto, as boas práticas e lamento profundamente que tenham reduzida dimensão.

A gestão tem de ser vista na sua globalidade, mas também na perspectiva dos trabalhadores, na das populações, do contributo que pode dar, ou não, para o desenvolvimento, progresso e o crescimento económico do país. Enquanto sindicalista, as minhas grandes preocupações são para com os trabalhadores porque são eles quem efetivamente produz riqueza e, portanto, ficamos satisfeitos quando sabemos que eles são bem tratados e, naturalmente infelizes, quando sabemos que são maltratados, uma regra quase generalizada nas empresas, que deveriam ser locais de realização pessoal e profissional, locais de emancipação económica e social. Mas a realidade anda muito longe disto. Na sua imensa maioria, as empresas são locais onde se confrontam interesses antagónicos, e não passam de espaços de afirmação do poder, seja do poder económico, seja do poder pessoal, locais de submissão da parte mais frágil numa relação laboral que são os trabalhadores. É para estes problemas que é preciso olhar-se em termos de gestão, para quem é que gere bem, ou mal.

Já que se falou em custos de contexto, pode-se referir como exemplo o caso da EDP. Naturalmente que os acionistas hão de aplaudir uma gestão que lhes entrega centenas de milhões de euros. O mesmo já não se pode dizer da parte dos seus trabalhadores, que ao longo dos últimos anos têm perdido direitos e cujos salários não lhes têm permitido manter o poder de compra. No que toca ao impacto nas populações e no país, o panorama é também claro, dadas as queixas aqui referidas relativamente aos custos da energia, que estão naturalmente associados aos milhares de milhões de lucros que a empresa tem distribuído aos acionistas. Apesar de tudo, esta é uma forma de gestão que tem sido aplaudida pelos acionistas e por quantos têm passado pelos órgãos de poder da empresa, provenientes de diversos quadrantes políticos, do PS, PSD e CDS. Para esses, estamos na presença de uma gestão de muito boa qualidade, mas o mesmo não podem dizer os trabalhadores, não podem dizer as populações, não podem dizer as empresas, mas também o país não pode dizer. Reflexo, talvez, do crime económico que foi a privatização da empresa, agora nas mãos dos Chineses.

**A visão dos sindicatos aqui expressa pela CGTP-IN é de que a Concertação Social tem sobretudo um papel de enfoque nos direitos dos trabalhadores, na proteção das condições laborais e na forma como estes temas são tratados. Dr. Luís Miguel Ribeiro [CIP], é este o papel que a Concertação Social pode ter na questão particular da qualidade da gestão e da ligação entre qualidade da gestão e a produtividade dos trabalhadores?**

**Luís Miguel Ribeiro** – Acho que é preciso darmos o passo em frente relativamente à questão de os trabalhadores estarem de um lado e os empresários estarem noutro e percebermos que estamos a lidar com pessoas que nas empresas têm responsabilidades diferentes. Hoje em dia, ninguém tem dúvidas que os colaboradores das empresas são tratados como um ativo e é por isso que cada vez mais nos referimos, não aos recursos humanos, mas ao capital humano, o qual pretendemos valorizar no contexto das empresas e da economia nacional. O capital humano, a par do investimento e da inovação compõem os elementos principais daquilo que deve ser o enfoque na produtividade. Temos uma economia nacional composta por cerca de 96% de microempresas, ou seja, empresas que têm até 10 trabalhadores, o que suscita o agravamento do problema anteriormente referido pelo Governador do Banco de Portugal que é a mistura entre a posse e a gestão das empresas.

O problema da pequena dimensão empresarial merece a nossa reflexão porque a qualificação destas pessoas, quer empresários, quer colaboradores é muito baixa. Exceção feita a uma nova geração que está atualmente a entrar no mercado de trabalho, já com expectativas muito diferentes, e a muitos outros que estão a entrar através da criação das suas *startups* trazendo uma visão também diferente daquilo que pretendem para a sua atividade empresarial, em contraponto com aquilo que é a tradição dos empresários com muitos anos de experiência no mercado.

Certamente, uns e outros precisam de complemento de qualificações para a sua atividade, uns ao nível das *softskills*, comportamentos, atitudes, e também da resiliência – uma das principais características dos empresários que ajudaram a que Portugal desse a volta face ao problema da crise – outros, ao nível de uma formação focada e direcionada para aquilo que são hoje em dia os desafios do empresário e da forma como os negócios são feitos à escala global.



Restringir o papel do Conselho Económico e Social a uma relação entre empresários e trabalhadores será muito redutor, uma vez que o problema central da produtividade, os desafios da economia nacional vão muito para além disso. Já para não falar na questão dos custos de contexto. Podemos ainda refletir sobre outras questões, nomeadamente sobre o papel do Governo na redução das burocracias, na produção de legislação que atenda ao enquadramento em que as empresas se movem. Temos indicadores, alguns interessantes para reflexão. A título exemplificativo, refiro que em média, apenas para cumprimento e preenchimento de declarações fiscais, uma empresa precisa de 243 horas por ano, o que representa para empresas micro (até 10 trabalhadores) um enorme impacto na sua produtividade, sem sequer mencionar muitos outros encargos burocráticos.

Acho que devemos focar-nos naquilo que é essencial – os fatores que concorrem para podermos melhorar a produtividade – que vai para além da discussão que tem constituído o foco da Concertação Social, que é a relação laboral. Naturalmente que é importante salvaguardar os direitos de todos, que é importante que os trabalhadores estejam confortáveis e motivados nas empresas, mas devemos discutir e ter visão para além dessas preocupações.

**Havendo vários fatores que concorrem para a produtividade perguntava-lhe, Eng<sup>a</sup>. Clara Quental, na perspetiva e na agenda da UGT, quais são os novos temas, que no âmbito da Concertação Social permitirão olhar para a questão da produtividade, tão eminentemente ligada às implicações salariais e económicas?**

**Clara Quental** – Gostaria de começar por dizer que não seremos capazes de tirar da cartola um coelho e dizer quais as medidas e propostas para uma boa gestão, uma vez que cada empresa, cada setor tem um caminho próprio que há de percorrer. A gestão não é uma ciência, é um saber, pelo que se percebe que cada um tem de percorrer o seu caminho para chegar lá.

Na UGT temos na agenda alguns temas que consideramos importantes e dos quais refiro cinco pontos fundamentais para se conseguir atingir a boa gestão empresarial. Em primeiro lugar, o reforço do diálogo tripartido; em segundo lugar, o reforço da negociação coletiva onde se vejam consagrados todos os direitos e deveres das partes, com regras e normativas estabelecidas para a gestão; em terceiro lugar, o trabalho com direitos; em

quarto, emprego de qualidade, significando menos precariedade e mais qualificação, sendo que as qualificações são essenciais para uma eficaz gestão; a formação ao longo da vida é também importante no atual contexto da digitalização, da robótica, da computarização e dos novos processos de trabalho, fazendo com que muito rapidamente se evolua dentro da empresa, a qual está sempre em mutação para responder a um mercado dinâmico.

Finalmente, um quinto ponto que consideramos muito importante e que a OIT [Organização Internacional do Trabalho] já em 2013 citava, mas que com o advento da crise tem sido relegado para segundo plano, que consiste em formas de trabalho ambientalmente sustentáveis, uma preocupação que deve ser comum a empresários e trabalhadores.

**Pegaria na questão das qualificações, do futuro do trabalho e do trabalho sustentável para um planeta e uma economia sustentável, e naquilo que é a formação e a qualificação, não só no ensino superior, mas também em termos de formação técnica, formação técnico-profissional, formação ao longo da vida e perguntava ao Eng. João Vieira Lopes [CCP] se acha que a oferta que neste momento temos, no que respeita à formação feita ao longo da vida, à formação de base, à formação a quadros dirigentes e trabalhadores, é adequada para as necessidades existentes, especialmente no setor dos serviços, setor onde as qualificações académicas dos quadros parecem ser mais baixas?**

**João Vieira Lopes** – Fico satisfeito porque em Portugal começa a ter-se a noção que o problema da produtividade é um problema estrutural e que se deve não apenas à baixa qualificação da mão-de-obra, mas também a problemas de qualidade da gestão. É uma questão que a CCP há muitos anos levanta e, por vezes, com alguma impopularidade. Resta saber se da fase do reconhecimento e da análise, que em Portugal tradicionalmente fazemos bastante bem, como é que podemos passar esse conhecimento para a prática, para tentarmos melhorar a produtividade, elemento chave para a subida do nível salarial, e que é importante para aumentar o mercado interno.

Há duas áreas que nos parecem muito relevantes: uma delas é a área da qualificação; outra é a área do ensino. Claramente, até agora, na área da qualificação profissional, independentemente dos erros cometidos – situações de variável produtividade dos investimentos realizados – tem sido

feito um esforço ao longo dos últimos anos, em particular, utilizando os fundos Europeus. No entanto, na área da qualificação da gestão não tem sido feito praticamente nada. A estruturação dos próprios quadros financeiros europeus acaba por impedir, por via da inelegibilidade da tipologia das ações pretendidas, que se intervenha eficazmente. Isto é tanto mais importante quanto nós temos um tecido empresarial de 400 mil empresas, micro, pequenas e médias, e devemos procurar formas de as fazer subir na cadeia de valor. Ora, toda a estrutura do sistema de formação, sujeito a apoio pelos fundos europeus não é adequado porque nega a possibilidade de se desenvolver trabalho em profundidade na área da qualificação de gestão. A única tipologia de projetos que neste âmbito tem tido viabilidade, os chamados projetos formação-ação, são benéficos porque passam por elaborar o diagnóstico na empresa e depois fazer formação à medida para as necessidades dessa empresa, substituindo-se a outros cursos genéricos e formações genéricas interempresas, que apesar de produzirem boas estatísticas têm resultados práticos bastante limitados. Isto é bastante grave, foi mau no QREN, piorou no Portugal 2020, e a nossa expectativa – e um papel que a Comissão Permanente de Concertação Social tem – é tentar que o Governo, na discussão que abriu sobre o Portugal 2030, tenha uma abordagem diferente neste domínio, dada a atomização do nosso tecido empresarial.

Existe a necessidade das empresas aprenderem a trabalhar em rede, existe – dada a reduzida dimensão das empresas- dificuldade em terem estagiários, não têm capacidade de assumir trabalhadores doutorados e não têm capacidade de, de forma sistemática, melhorar as suas qualificações – até por razões culturais dos gestores dessas empresas que, por razões de poder, receiam indivíduos de qualificações mais elevadas. Mais do que em qualquer outro país europeu mais avançado, em Portugal, o Estado por um lado, e o movimento associativo por outro, têm a responsabilidade de intervir nesta área.

Não querendo ser provocatório, devo dizer que as nossas escolas de gestão, que são boas, estão bem cotadas nos rankings, mas poucas se preocupam em produzir quadros de gestão com a experiência adaptada a esta tipologia de empresas. Eu trabalhei durante uma dúzia e meia de anos em multinacionais, nos últimos 24 anos tenho trabalhado com o comércio de proximidade, de pequena e média dimensão, algumas empresas até com dimensão considerável, mas nota-se uma dificuldade de adaptação muito

grande por parte das pessoas que saem das escolas. Devemos construir uma visão sobre a tipologia das ações de formação: o facto de uma licenciatura ser de 3 anos significa que nas derivações seguintes tem de se ter em conta este tecido empresarial. Aqui, haverá passos muito grandes a dar, quer no ensino público, quer no ensino privado, sendo que ao Estado cumpre uma responsabilidade de criar incentivos que conduzam nesse sentido.

**Tendo em consideração as características do nosso tecido empresarial, a forma de organização interna das empresas, nas quais práticas de gestão e trabalhadores criam o contexto necessário à produção de riqueza, pergunto a João Torres quais as questões que na perspectiva dos trabalhadores, são mais relevantes para serem debatidas em Concertação Social tendo em vista o bom funcionamento, gestão e produtividade das empresas?**

**João Torres** – A realidade das empresas deve ser olhada na sua globalidade. Ouvimos frequentemente os nossos empresários queixarem-se em sede de Conselho Permanente de Concertação Social, da falta de mão de obra. Não nego essa realidade, mas não deixa de ser verdade que somos muitas vezes confrontados com propostas de emprego para jovens licenciados, que são provocações autênticas. Quando se lhes oferece o salário mínimo, ou salários a rondar os 600 euros, isso é um convite à emigração e torna-se impossível fixar os trabalhadores e captar aqueles que já saíram do país. Nós não acreditamos que seja com “promoções” no IRS e outras medidas similares que seja possível contrariar o desincentivo dos baixos salários, da precariedade, da instabilidade no trabalho e dos horários tendencialmente desregulados. As associações patronais não abordam estes problemas, muito menos os atacam de frente. Pensamos que o país precisa de um sobressalto relativamente à questão dos salários: cada um dos que estão aqui presentes deveria questionar-se sobre se seria capaz de viver com 600 euros mensais, aos quais se deduzem 11% para a Segurança Social. Portanto, a grande dificuldade que todos temos, sem dúvida, é dividir aquilo que produzimos. A outra grande dificuldade com que nos confrontamos, e que é capaz de ser inerente ao ser humano, é a de nos pormos “na pele do outro”, daquele que não tem salário, do que está desempregado, porque a realidade de hoje mostra-nos que cerca de 10% dos trabalhadores que tem emprego são pobres.

Não questiono as dificuldades da gestão das empresas. Quem tem de gerir recursos humanos tem de saber fazê-lo, os problemas da produtividade são importantes e estão muito ligados à gestão, uma vez que não são os trabalhadores que são improdutivos aqui em Portugal, sabendo que no estrangeiro todos elogiam a capacidade de trabalho dos portugueses.

Na CGTP-IN continuamos a afirmar que o país não tem futuro se, entretanto, não tomar medidas drásticas relativamente aos salários. Temos inclusivamente uma proposta aprovada no 1º de Maio, de 850 euros para o salário mínimo, no contexto do aumento geral dos salários de todos os trabalhadores. Doutra forma, teremos de continuar a chamar trabalhadores de países mais desfavorecidos para “amassar” salários e direitos, porque se diz que não há mão de obra. Aqueles que formamos, com recursos do Estado e muito esforço das famílias, acabam por emigrar para conseguirem ser felizes e muito dificilmente retornarão. É um problema que temos, é um desiderato que se nos coloca a todos resolver, e nós, CGTP-IN, enquanto organização sindical dos trabalhadores, estamos muito preocupados com esta situação e não desistiremos de lutar pela melhoria das condições de trabalho e de vida dos trabalhadores, fazendo propostas, lutando e nunca desistindo, garantidamente.

**Dr. Luís Miguel Ribeiro [CIP], aproveitando o que foi dito agora, acha que as relações laborais e as questões salariais no seio das organizações constituem a tónica central e pode esta ajudar em termos de incrementos da produtividade das organizações, tornando-as mais saudáveis, mais sustentáveis?**

**Luís Miguel Ribeiro** – A preocupação com o nível salarial é comum àqueles que recebem e vivem do seu salário, e aos empresários que pagam salários e que têm noção de que quanto mais elevados forem, mais motivados estão os trabalhadores na sua empresa e, por isso, penso que os próprios empresários também têm interesse, vontade e gosto em pagar salários mais elevados.

Hoje, o problema central é o da produtividade. Para podermos pagar salários mais elevados temos de ter níveis de produtividade diferentes e níveis de rentabilidade e competitividade diferentes: não é possível querermos pagar salários mais elevados quando temos níveis de produtividade mais baixos. Não vou suscitar a questão de quem é a culpa, se é do gestor,

se é dos colaboradores. Sabemos que os portugueses a trabalhar em Portugal têm determinado nível de produtividade nas nossas empresas e quando emigram, submetidos a outro contexto, têm produtividade diferente.

A questão é de que forma podemos conjugar os fatores que já anteriormente referimos para que os níveis de produtividade possam ser outros, e com isso termos melhor remuneração. Os salários têm vindo naturalmente a crescer, função da procura e oferta no mercado de trabalho, havendo inicialmente dificuldade em recrutar mão de obra qualificada, mas agora também menos qualificada, pelo que o mercado se vai autorregulando. Isto é importante para que consigamos ter melhores condições para as pessoas que trabalham nas empresas, para conseguirmos reter talentos em Portugal.

O problema não passa só pelos salários, é preciso fazermos uma abordagem e uma análise a esta questão de forma mais aprofundada. A falta de mão-de-obra constitui efetivamente um problema para as empresas: as gerações mais novas que estão a sair das universidades têm uma postura completamente diferente face ao mercado de trabalho, não entram numa empresa na perspetiva de aí estabilizar e fazer carreira. Perseguem oportunidades que vão surgindo, o que cria nas empresas onde se encontram o desafio de serem capazes de reter os seus profissionais, sobretudo quando estes se tornam, pela sua experiência, ativos importantes e valorizados no seio da organização. A complexidade da gestão organizacional agrava-se não só em virtude das empresas atuarem num mercado concorrencial global, mas pelo fato dessa globalização se fazer sentir igualmente ao nível da competição pelos recursos humanos.

**Eng<sup>a</sup>. Clara Quental, qual a importância do contexto no qual atuam os trabalhadores? Ouvimos aqui falar no facto de os mesmos trabalhadores terem desempenhos diferenciados em ambientes diferentes – o mesmo se passará com os gestores – eu perguntaria de que forma a UGT olha para a questão do contexto no qual os trabalhadores estão inseridos como fator determinante da produtividade e consequentemente das suas condições salariais?**

**Clara Quental** – Os trabalhadores estarão muito mais motivados e serão muito mais produtivos se desenvolverem a sua atividade num ambiente saudável e expostos a uma cultura de empresa que promova o diálogo,

observando os preceitos da negociação coletiva e as condições do trabalho como sejam o respeito pela compatibilização da vida familiar e da vida profissional e incentivos à progressão na carreira de forma a que o trabalhador se sinta valorizado.

Os modelos de flexibilidade existentes não se ajustam à conciliação da vida familiar e da vida pessoal, um trabalhador só poderá ser produtivo se plenamente realizado pessoalmente. Se a empresa não fomenta este tipo de cultura terá trabalhadores desajustados e menos produtivos. Quando referi a negociação coletiva, ela é muito importante porque clarifica as regras dentro da empresa e isso é benéfico para o trabalhador, mas também para o empresário porque lhe confere previsibilidade. Da experiência da minha vida profissional no setor financeiro, aquilo que posso afirmar é que a negociação coletiva foi sempre um elemento apaziguador da conflitualidade laboral.

Há uma outra questão, que é “subterrânea”, de que se fala pouco, mas que não posso deixar de referir, salientando a importância de se lutar contra ela, refiro-me ao assédio moral e sexual em contexto laboral. Este serve para descartar trabalhadores e reduzir custos da empresa, são mecanismos que condicionam os trabalhadores e que na minha experiência profissional já obrigaram à criação de um gabinete de crise para lidar com este tipo de situações. Havendo um ambiente pouco saudável e pouco transparente na empresa, os trabalhadores não têm condições para ser produtivos. Só havendo uma cultura empresarial diferente conseguiremos ultrapassar os 66% da produtividade face à média Europeia. Para uma boa gestão não é necessário fazer grandes revoluções, basta por vezes ajustar pequenas coisas e melhorar o bem-estar dentro da empresa. Diferentes empresas possuem diferentes modelos de gestão e na mudança não deve haver medo de errar porque o erro permite melhorias e permite ir mais além.

**Fazendo enfoque nas práticas da gestão e de organização, na forma como as organizações devem funcionar e como se podem implementar práticas empresariais para ter organizações sustentáveis, eficientes e produtivas, nisso se incluindo, obviamente, o bem-estar dos trabalhadores, peço que sumarizem as vossas conclusões.**

**João Torres** – Estaremos todos de acordo que o trabalho não pode ser considerado um sacrifício. Na CGTP-IN temos a séria desconfiança que 90 por cento dos trabalhadores não estão satisfeitos, não se sentem felizes

nem realizados no seu posto de trabalho. Relativamente à produtividade dos trabalhadores, eu admito que haja entre nós, seres humanos, ritmos diferentes de trabalho, mas em termos gerais, não considero que os trabalhadores sejam improdutivos já que são eles que produzem riqueza.

Lembro, para terminar, a propósito da improdutividade, Cristina Tavares, trabalhadora da Corticeira Fernando Couto, em Paços de Brandão, que andou a fazer trabalho improdutivo a mando do patrão, a carregar e descarregar as mesmas paletes, durante 8 horas por dia! – O que mais faltava é que ela fosse condenada por ser improdutiva!

**João Vieira Lopes** – Após a intervenção dos nossos parceiros dos sindicatos gostaria de referir que a conceção de que os empresários são uns malandros, que querem pagar o menos possível, considerações que são feitas no aceso das discussões entre sindicatos e associações empresariais está, em minha opinião, algo ultrapassada. Há toda a vantagem para as empresas em pagar o mais possível. Mas, para isso, ou se consegue repercutir o custo do trabalho no preço de venda, ou se baixam as margens e isso tem limites, ou há a possibilidade de se aumentar a produtividade, que apresenta em termos comparativos cerca de 30% de potencial de crescimento; acredito que é nesta última vertente que temos de trabalhar.

Da parte das empresas portuguesas há todo o interesse em que haja melhor nível salarial. Das 400 mil empresas existentes em Portugal apenas exportam cerca de 25 mil, e mesmo destas, uma parte encontra-se igualmente dependente do mercado interno. Assim, apesar de ser estrategicamente importante para o país aumentar a exportação, aumentar o mercado interno por via do maior poder de compra é uma retaguarda fundamental para as empresas nacionais.

Por vezes, a maneira como as exportações são apresentadas perante a sociedade é fantasiosa. As exportações deviam ser estudadas melhor e no ponto de vista do valor líquido acrescentado. Afinal, observa-se que sempre que aumentamos as exportações crescem também as importações. O elemento chave para a sustentabilidade da economia é o valor acrescentado que se consegue, quer no mercado interno, quer nas exportações.

Para terminar, gostaria de enumerar alguns aspetos que devem ser desenvolvidos:

- A CCP está neste momento a preparar um estudo sobre a captação de talentos, quer para o país em geral, quer para as empresas.



- Pensamos que os projetos de formação-ação deviam ser muito mais desenvolvidos nos próximos quadros comunitários de apoio.
- Estamos a desenvolver um sistema de reconhecimento da qualidade do serviço para pequenas e médias empresas, uma linha de ação que tem também sido dificultada pela estrutura dos apoios comunitários.
- Deve haver um esforço da parte dos politécnicos em particular, mas também das universidades, para trabalhar em maior proximidade com as empresas, com vista a melhorar qualitativamente o nosso tecido empresarial.
- Por outro lado, apesar das boas intenções do Governo para o presente Orçamento de Estado, nós apresentámos propostas de incentivos fiscais às empresas, quer por formação, quer por empregar doutorados, mas estas ficaram esquecidas.
- No referente aos custos de contexto, energia e outros, há um que gostaria chamar a atenção: o nosso sistema de habitação é prejudicial à mobilidade dos recursos humanos, ou seja, o facto de não haver mercado de arrendamento, o facto de muitas pessoas serem proprietárias da sua casa “à força” e estarem agarradas ao pagamento das prestações da casa torna a deslocação de quadros no país algo muito difícil.

Terminaria dizendo que fico bastante satisfeito pelo facto de haver hoje um grande reconhecimento de que a qualidade da gestão é um ponto fraco estrutural para o aumento da produtividade nas empresas portuguesas, devendo agora avançarmos e passar a medidas práticas.

**Clara Quental** – Sou sindicalista e representante da UGT mas, acima de tudo, sou cidadã deste país e o que eu desejo é que haja um tecido empresarial robusto, produtivo, eficaz, que possa garantir aos seus trabalhadores, não só um salário bom, mas também algumas regalias sociais que proporcionem aos trabalhadores uma garantia de bem-estar, de direito ao lazer, de direito a desconectar, direito à conciliação da vida familiar com a vida profissional, etc., aspetos que vão para lá de uma mera discussão sobre o salário. A UGT estará empenhada em colaborar para que tenhamos empresas mais robustas e trabalhadores mais satisfeitos.

**Luís Miguel Ribeiro** – Estamos todos de acordo, estamos a assistir a uma transformação muito grande no mercado de trabalho, a transformação digital é uma realidade que temos pela frente, quer empresários, quer colaboradores das empresas. Isso vai mudar as características do mercado de trabalho, da forma como as pessoas estão no mercado de trabalho, vai trazer maior flexibilidade, mas vai trazer também maiores desafios, porque o nível de qualificações que temos em Portugal é ainda insuficiente.

As exigências do mercado, a flexibilidade, a capacidade de adaptação a novos desafios, as respostas rápidas que o mercado exige às empresas vai implicar da parte destas uma enorme capacidade de adaptação que a transformação digital vai possibilitar em termos de processos e de produtos. Esse é o grande repto que empresários e colaboradores vão ter nos próximos tempos, que é estarmos qualificados e preparados. A CIP fez um estudo sobre este processo transformativo e é um desafio sobretudo de requalificação de mão-de-obra, para que o desígnio da produtividade, das melhores condições de trabalho e melhores condições de remuneração nas empresas seja uma realidade, colocando Portugal no caminho do crescimento e da competitividade.



## **Análise Conclusiva**

ALBERTO COURACEIRO DE CASTRO\*

A motivação para esta Conferência entronca na missão do Conselho Económico e Social de se pronunciar, e estimular o debate, sobre temas centrais da economia e sociedade portuguesas, procurando promover o consenso quanto a estratégias para a promoção de um melhor nível e qualidade de vida na sociedade Portuguesa. A premissa de fundo é que tal só não será uma miragem se houver, de forma sustentada, um aumento significativo da produtividade. Sendo esta uma constatação consensual, sendo a produtividade tema de estudos variados e outros tantos debates, houve um fator determinante de que, até há pouco tempo, pouco ou nada se falou, entre nós: o papel da qualidade de gestão. A realização desta Conferência, a adesão que a mesma suscitou, tanto em termos de público como de palestrantes, evidencia estarmos já num tempo em que discutir a qualidade da gestão deixou de ser um tabu. Na verdade, tenha a qualidade da gestão o peso que tiver, seja 20 por cento, seja 30 por cento, seja outro qualquer, é indiscutivelmente uma condição importante, relevante no desempenho das empresas e, por consequência, nas condições que podem ser propiciadas aos trabalhadores.

De uma forma muito esquemática, para tentar explicar a produtividade, começa-se pelos seus tradicionais determinantes: os fatores de produção

\* Católica Porto Business School.

trabalho e capital. Em geral, principia-se por analisar a quantidade da força de trabalho e, sobretudo, as respetivas qualificações. Depois, soma-se a isso o efeito da quantidade e da qualidade do *stock* de capital. Como muito ficava por explicar, introduziu-se um novo elemento explicativo: o efeito do progresso tecnológico. Mesmo quando se fazia tudo isto, ficava ainda um importante resíduo, e diferença de produtividade, por explicar. Regressando, então, às origens da economia enquanto ciência, olhando para as empresas – uma vez que, durante algum tempo, a ciência económica foi dominada por matemáticos que tornaram a “empresa” uma caixa negra para dentro da qual não se olhava – concluiu-se que a qualidade da gestão era um fator importante para determinar os níveis de produtividade.

Os estudos e as estatísticas que foram sendo produzidos permitiram perceber que a produtividade em Portugal é, comparativamente à dos países mais desenvolvidos, baixa. Quais as razões? Mais uma vez, as explicações tradicionais, sublinham, com razão, os fatores tradicionais. E, tal como nos outros casos, muito fica por explicar... Antes de avançar, vale a pena esclarecer um equívoco, ele próprio talvez responsável pela dificuldade que tem havido em abordar a questão da qualidade de gestão, entre nós. Quando se fala neste tema, é necessário tornar claro que não estamos a falar de pessoas mas de métodos e processos. É certo que algumas análises evidenciam que a qualificação de quem gere é ela própria relevante. Existem, contudo, muitas situações em que empresas que são geridas por pessoas que não têm qualificações superiores possuem os métodos e processos certos enfileirando entre as mais produtivas. Ou seja, o que aqui nos interessa é a forma como se gere, dos métodos e processos adotados e não da pessoa A ou B. Para evitar a eventual sensibilidade ao tema, há até quem já tenha proposto que, em vez de qualidade, se passasse a falar de “quantidade” (de métodos, técnicas e processos) de gestão ou, como faz o INE, de práticas de gestão, sem qualquer adjetivação ainda que implícita.

Em concreto, do que falamos? De coisas tão simples como saber se a empresa estabelece objetivos para o curto, ou para o médio/longo prazo? Ou se as empresas têm sistemas de informação e de controlo de gestão, das encomendas que entraram, das que saíram, do que se comprou, do que se produziu, dos custos, etc? Ou, ainda, saber como é que a empresa seleciona os seus recursos humanos, como os forma e que incentivos lhes define?

O trabalho de referência, neste domínio, tem vindo a ser conduzido, há mais de uma década, por um grupo de investigadores que produzem o que

se designou “World Management Survey”<sup>1</sup>. Portugal tem sido um dos países incluídos no estudo. Os resultados colocam a gestão portuguesa entre as mais fracas nos países desenvolvidos. Descendo ao detalhe, constata-se que as maiores debilidades se encontram na gestão das pessoas e na própria fixação dos objetivos.

Entretanto, há cerca de três anos, o Instituto Nacional de Estatística começou a realizar um inquérito, de âmbito semelhante, mas com uma amostra bastante mais alargada (cerca de 4 mil empresas). Desse inquérito é possível extrair alguns resultados sobre os temas atrás referidos. Em primeiro lugar, a generalidade das empresas estabelecia objetivos para a sua atividade. Ainda assim, entre as que não o faziam (4%) e as que só perspetivavam o curto prazo (21%), contavam-se um quarto das empresas que ainda andam muito ao sabor da corrente do dia-a-dia ou da conjuntura. Já no que diz respeito ao que, por comodidade, designaremos sistemas de informação e controlo, apenas cerca de 43% monitorizava indicadores de desempenho com uma frequência mensal ou trimestral. Tal representa dificuldades adicionais de gestão, mesmo para aquelas empresas que fixaram objetivos, quer no controlo da sua atividade regular quer no acompanhamento do seu progresso face aos objetivos estabelecidos. Por fim, menos de 12% das empresas tinham programas de formação formal que transmitam aos trabalhadores os conhecimentos necessários para desempenharem a sua função. E, se havia uma percentagem razoável de empresas (45%) que afirmavam ter pago prémios de desempenho, só menos de 10% respondem que tinham sistemas de incentivos, o que pode ser lido como evidência de práticas *ad hoc* ou pouco formalizadas. Obviamente, dentro destes valores médios há variações substanciais quer em função da dimensão da empresa, de a mesma estar integrada num grupo económico, ou da própria idade da empresa.

Em qualquer caso, para o que aqui nos traz, importa sublinhar que não estamos a tratar de conceitos etéreos, próprios de académicos mais ou menos alheios à realidade, mas de aspetos muito concretos que, no seu conjunto, crismámos de qualidade de gestão e que, como se referiu, talvez possam ser definidos, com vantagem, como um problema de quantidade de métodos e processos da organização da empresa, permitindo evitar e desdramatizar um elemento de personalização com que, em Portugal, tendemos a contaminar as discussões.

<sup>1</sup> [worldmanagementsurvey.org](http://worldmanagementsurvey.org)

Repare-se que, até agora, falámos apenas de qualidade de gestão e, nunca, de desempenho. Acontece, como aliás seria de esperar, que as empresas que têm processos mais estruturados de gestão são também aquelas que têm melhor desempenho económico e que, por consequência, os países em que, em média, as empresas são mais bem geridas, são também aqueles com níveis de bem-estar, aferidos pelo PIB *per capita*, mais elevados.

Essa dimensão, dir-se-ia comparativa, é relevante tanto quando é desenvolvida ao nível microeconómico, como dos setores económicos ou da própria macroeconomia. Como referi, existe um estudo internacional aprofundado, feito desde 2008, por uma equipa de economistas internacionais, que estuda com muito rigor o que é que as empresas fazem em concreto, comparando-as umas com as outras. Esse exercício de comparação é muito positivo, é uma forma de nós fazermos o caminho para progredirmos e não nos ficarmos pelo simples diagnóstico, de autoflagelação paralisadora, de que o nosso desempenho não é grande coisa...

Entre nós, o Banco de Portugal e, em especial, o Governador Carlos Costa, tem feito um esforço sistemático de trazer esta questão da qualidade da gestão para a agenda. A apresentação feita neste evento é, disso, evidência. Um dos aspetos para o qual chamou a atenção é o facto de, no tecido empresarial, haver ainda muita confusão, entre a propriedade e a gestão empresarial. Num país em que as empresas familiares têm por demais importância, é assunto crítico e, mais uma vez, até há pouco tempo tabu. A referida investigação internacional mostrou, para os vários países, que ser-se uma empresa familiar não é nenhuma fatalidade: se a empresa tiver uma gestão profissional (o que não impede que o profissional seja da família, tem é de ter as competências e as responsabilidades) o seu desempenho não se distingue, pela negativa, das restantes empresas. É um resultado forte que justifica que se faça um esforço para o documentar, com casos concretos, entre nós. A esse propósito, tanto a Belcinto como a OLI são disso testemunhos elucidativos.

O diagnóstico da realidade portuguesa está, no essencial, feito. É tempo, agora, de olhar para a frente: trabalhadores e empresários querem saber como é que se passa à prática. A perceção que temos é que para além do contributo essencial que as escolas de gestão, as associações empresariais e outros fóruns possam dar, existe um enorme potencial de aprendizagem desaproveitado, uma vez que os empresários aprendem muito mais uns com os outros. Costumo dizer que os nossos empresários e gestores são profun-

damente devotos de São Tomé: é ver para crer. Para que tal seja possível, é necessário que quem seja melhor, em termos de tecnologia, processos, métodos e práticas, esteja disponível para partilhar as suas experiências. Na Universidade Católica trabalhamos há 30 anos com o setor do calçado e não há dúvida que ações de demonstração feitas no setor foram um fator crítico para o sucesso: quando as empresas, finalmente, rompendo com a ideia enraizada de que o segredo é a alma do negócio, abriram portas para mostraram o que faziam, uma nova dinâmica ganhou corpo. Por exemplo, houve um salto na qualidade e sofisticação dos equipamentos, na melhoria das empresas do ponto de vista tecnológico, na adoção generalizada de sistemas de CAD-CAM, de corte assistido por computador, de armazéns automáticos, etc. Essa evolução, que se veio a traduzir na melhoria de desempenho de todos conhecida, que teve em grande medida a ver com o que outras empresas mostravam já ter ganho com essas inovações.

Nas comparações internacionais, a gestão de recursos humanos é uma área em que somos particularmente débeis. A esse propósito vale a pena atentar na experiência da Belcinto no que se refere à partilha, ou participação, nos resultados da Belcinto. Mais uma vez, é um tema quase tabu: muitas empresas dizem que o fazem mas, como evidencia o inquérito do INE, discricionariamente, sem regras; por outro lado, os sindicatos também olham para o tema com desconfiança. Talvez seja um desafio em que o CES, no âmbito da Concertação Social, tenha um papel a desempenhar. As vantagens parecem óbvias. Por exemplo, diz-se que seria muito importante que nas empresas houvesse mais auditoria, informação, transparência. Se houvesse partilha de resultados, as empresas tinham que ter esses resultados muito mais claros e transparentes, o que chama ao envolvimento da Ordem dos Contabilistas Certificados e, em certas condições, dos próprios trabalhadores. Para isso seria necessário evoluir para uma cultura de confiança. No limite, a generalização desta prática da existência de uma componente variável nos vencimentos, daria muito mais flexibilidade à estrutura das remunerações, diminuindo as resistências aos aumentos das mesmas, bem como a amplitude dos ajustamentos por via do desemprego quando as crises batessem à porta.

Teria sido muito interessante, também ouvir mais sobre a forma como uma empresa como a OLI assume a liderança no país no que ao registo de patentes diz respeito, em si própria uma evidência de que ser uma PME não é cadastro. Também teria sido importante percebermos como se pre-



para a passagem de testemunho nas empresas, sabendo que muitas delas não resistem a esse processo.

Em Portugal, fala-se muito da necessidade de reformas estruturais. São, certamente, importantes. Enquanto não se gera o consenso, e se conciliam as vontades, para as executar, vale a pena percebermos que há muitas outras pequenas coisas que são importantes, mesmo do ponto de vista das políticas públicas, e que se podem ir fazendo. Esta Conferência é um contributo, e um alerta, para o contributo que a melhoria da qualidade de gestão pode dar para o aumento da produtividade e, indiretamente, para a melhoria das condições de vida dos trabalhadores portugueses. O que aqui se sugere são coisas simples. A experiência parece demonstrar que difusão de casos de boas práticas, o ver para crer, pode ser o “empurrãozinho” para a mudança de atitude e a tomada de decisões virtuosas. A importância dos eventuais resultados recomenda que essa disponibilidade não seja apenas deixada ao voluntarismo, podendo merecer uma componente de majoração de incentivo nalgumas medidas de política industrial. Paralelamente, dever-se-ia estimular o estabelecimento de parcerias entre entidades como as associações empresariais e os fóruns de administradores de empresas para, em conjunto com as escolas de gestão acreditadas internacionalmente, desenvolverem esforços adicionais para sistematizar e divulgar estes casos, de modo a torná-los alavanca de aprendizagem: trabalhá-los, ir às empresas, promovendo sessões de *debriefing* juntamente com as escolas e fomentando a aprendizagem mútua, tanto a nível nacional como internacionalmente.

Abraço também o desafio lançado pelo Eng. João Vieira Lopes no que respeita aos fundos de formação profissional que estão concentrados nas qualificações mais baixas. Não adiantará grande coisa ter trabalhadores muito qualificados se as pessoas ao nível da gestão das empresas não souberem o que fazer com essas qualificações. Em Portugal, o sistema de apoio à formação mais elevada não é adequado. Os fundos estruturais, pelas regras impostas por Bruxelas ou por nós imaginadas como sendo impostas por Bruxelas, não servem para essa finalidade e, portanto, nós prescindimos de o fazer. O que aqui se procurou, conquanto que indiretamente, demonstrar é que tal obívio condiciona, quiçá decisivamente, a evolução da produtividade.

Concluo, afirmando ser positivo que se tenha, ao longo dos últimos tempos, desmistificado o tema da qualidade da gestão. Hoje podemos discutir

este tema abertamente. Já não constitui tabu. Discuti-lo não é um devaneio, mais ou menos acadêmico. Estudos sucessivos têm vindo a evidenciar que, pelo seu impacto na produtividade, a simples melhoria da gestão poderia ajudar a colmatar uma parte significativa do *gap* nos rendimentos entre países. Fossem as nossas empresas geridas como são as americanas e metade da diferença desapareceria. Reconhecer esse papel cria uma oportunidade para fazermos progressos neste domínio, o que serve o interesse das empresas nacionais e de todo o tecido social.



## **A Batalha da Qualidade da Gestão: Que Políticas Públicas? – Perspetiva da Tutela**

PEDRO SIZA VIEIRA\*

A qualidade da gestão é um tema cada vez mais crítico e que não pode ser tratado de forma desligada do crescimento da produtividade.

Será necessário fazer algumas considerações em torno destes temas antes de me pronunciar sobre aquilo que penso poderem ser as contribuições das políticas públicas para a melhoria da qualidade da gestão.

A primeira nota diz respeito ao momento atual da economia nacional: pelo terceiro ano consecutivo, Portugal está a crescer acima da União Europeia e acima, também, da média de crescimento da Zona Euro. Portanto, conseguimos recuperar um processo de convergência com a União Europeia que não conseguíamos acompanhar desde o início do século, desde, basicamente, a adesão à moeda única. Este é um desenvolvimento que, em si, é importante, sobretudo se verificarmos sobre o que tem assentado o crescimento económico nestes últimos tempos. Há um crescimento significativo do investimento empresarial, a abertura da nossa economia e um importante reforço das exportações, bem como uma maior intensidade tecnológica e o reforço do capital humano. Em resultado destes fatores, as empresas que estão neste momento mais capitalizadas, menos endividadas, mais competitivas, ganhando quota de mercado nos mercados externos, mas também no mercado interno, como se tem visto pela

\* Ministro Adjunto e da Economia.

substituição de importações que tem ocorrido. Portanto, este é um bom momento da economia portuguesa.

Há 3 anos, quando o Governo tomou posse, o objetivo que traçou para Portugal era o de assegurar não apenas 3 anos de crescimento acima da média, mas uma década de convergência com a União Europeia. É, por isso, necessário garantir que estes 3 anos não são uma exceção, mas a primeira etapa deste processo sustentado de convergência com a Europa. Sabemos que, nos próximos anos, o ritmo de crescimento passará menos por um reforço da utilização dos recursos à disposição da economia, capital e trabalho, mas, sobretudo pelo crescimento da produtividade. Claramente, o crescimento da produtividade não é uma questão que deva ser apenas analisada isoladamente por cada empresa, e deve ser considerada um fator crítico para a concretização do objetivo de continuar a crescer sustentadamente.

A segunda nota refere-se à necessidade de olhar para os fatores críticos da produtividade sobre os quais podemos atuar e que elementos temos para tal. Recentemente, o Conselho para a Produtividade apresentou o seu primeiro relatório, incluindo uma análise da produtividade na economia portuguesa, mas sobretudo, desce na análise da produtividade ao nível de setores e subsetores económicos. Há alguns elementos importantes que cumpre ressaltar: se é verdade que nos últimos anos a produtividade da economia, como um todo, esteve essencialmente estagnada, na última década, quando olhamos para subsetores verificamos coisas distintas. Por exemplo, na Indústria transformadora, a produtividade do trabalho tem crescido mais do que a média do crescimento da produtividade na União Europeia.

Quando olhamos para o setor dos serviços, a produtividade não tem crescido ao mesmo ritmo que na União Europeia, mas quando decomponhos por subsetores verificamos que tal ocorre, sobretudo, graças ao contributo negativo de dois setores com um peso importante no PIB: o primeiro é o setor financeiro e segurador, o segundo é o setor das informações e telecomunicações. São setores com um peso muito importante no conjunto da economia nacional, no qual a quebra de proveitos tem sido superior à queda do emprego e, portanto, a produtividade nestes setores tem caído significativamente, impedindo um maior crescimento da produtividade da economia no seu todo.

Por outro lado, quando verificamos a alocação dos recursos humanos e do capital entre subsetores, percebemos que nos últimos tempos, o capital

e o trabalho têm afluído aos subsectores mais produtivos. Se na primeira década deste século tínhamos uma grande concentração de capital e de trabalho em sectores mais virados para o mercado interno, sectores mais protegidos, vemos que, neste momento, os recursos produtivos estão a ser realocados, progressivamente, a sectores mais expostos à concorrência externa. Seja nas exportações, seja também no mercado interno, mas em sectores de bens transacionáveis e, por isso, temos visto crescer a substituição de importações.

Porém, será importante realçar que as maiores diferenças de produtividade não se verificam de sector para sector, ou de subsector para subsector, verificam-se sobretudo ao nível do desempenho das empresas individualmente consideradas. No mesmo sector há empresas com elevada produtividade e há empresas com produtividade reduzida; há empresas que crescem e há empresas que decaem em termos de produtividade. Empresas que produzem o mesmo tipo de bens, empresas que enfrentam os mesmos concorrentes, empresas que têm os mesmos custos de contexto, que disputam os mesmos recursos humanos têm desempenhos muito diferenciados. Isso leva-nos a pensar que é absolutamente crucial considerar, para explicarmos as diferenças de produtividade e para conseguirmos fazer crescer a produtividade, aqueles que são os fatores intrínsecos às empresas. Entre eles, há dois que têm um peso muito relevante: o primeiro tem a ver com a escala das empresas. Tendencialmente, maior escala significa maior produtividade. Empresas com maior escala podem captar os melhores recursos humanos, podem remunerar melhor a qualidade de gestão, têm maior capacidade para investir em inovação e, portanto, têm outra capacidade de atuar no mercado. O segundo está relacionado com a qualidade da gestão. Esse fator “inexplicável” que não tem a ver com a qualidade dos indivíduos, nem sequer tem necessariamente a ver com o nível de habilitações académicas dos gestores, mas com métodos, processos, e tal como como afirmou o professor Alberto Castro, com a forma como se trabalha e a forma como se consegue organizar um conjunto de fatores de produção inerente às empresas, no sentido de melhorar processos, produtos, melhorar aquilo que se entrega ao mercado.

Durante muitos anos geri uma empresa de serviços. No sector em que eu trabalhava, a produtividade é definida de uma maneira muito simples, tendo em conta a faturação por posto de trabalho. E esse era o nosso desafio: como fazer crescer a faturação pelo número de pessoas que temos afe-

tas às funções produtivas, ou se quiserem, ao conjunto dos colaboradores da empresa?

Para mim, era claro e fiz questão de repetir sempre aos colaboradores que a melhor forma é vender mais caro cada hora de trabalho. Ou seja, não é preciso que as pessoas trabalhem mais, é preciso vender melhor. Para vender melhor, claro, é fundamental atuar sobre aquilo que leva os clientes a estarem disponíveis a pagar mais por aquilo que temos para oferecer. Isto é, aquilo que distingue, no limite, as boas empresas das empresas com desempenho menos bom. É, assim, essencial atuar sobre o conjunto de fatores de produção à disposição das empresas, no sentido de conseguir melhorar o seu desempenho. A qualidade da gestão tem, portanto, uma relação direta com o crescimento da produtividade.

Saliento outra nota que também perpassou em algumas das intervenções. Parece claro, hoje em dia, que o modelo de crescimento e de desenvolvimento económico em que Portugal tem de apostar e em que tem vindo a apostar nas últimas décadas não passa pela degradação e abaixamento de custos. Nós não temos sucesso quando tentamos competir com base nos baixos custos. Temos sucesso, sim, quando competimos na base do conhecimento, da qualificação dos recursos e da inovação. É precisamente a especialização produtiva, a capacidade de, estando integrados no maior mercado do mundo, trabalhar de forma flexível, com capacidade de adaptarmos rapidamente a nossa oferta e a nossa produção às necessidades dos nossos clientes, dispondo para isso de recursos humanos qualificados e de capacidade de trazer inovação aos processos e aos produtos que é o modelo de desenvolvimento que interessa a Portugal. Apostar no abaixamento de custos, apostar na desregulação do mercado de trabalho, apostar na degradação das condições de trabalho, para com isso ganhar competitividade pela via do preço, é algo que, a prazo, é insustentável para o nosso país, que não faz sentido para um país europeu, nem faz sentido para a aposta que, nas últimas décadas, fomos fazendo na qualificação dos nossos recursos humanos.

É verdade que temos, em termos médios, recursos humanos menos qualificados do que os que existem na União Europeia, mas quando decomponhos a análise vemos que os nossos jovens têm, neste momento, níveis de qualificação já muito próximos daquilo que se verifica na União Europeia. É nas gerações mais velhas que a diferença se acentua, mas, ainda assim, reconhecemos que os nossos trabalhadores podem ser altamente produti-

vos quando integrados em boas organizações. Ou seja, é importante realçar que o modelo de desenvolvimento que nos interessa é aquele em que competimos pela qualidade, pela inovação, pela qualificação, tendo, por isso, de reter os recursos humanos para servir esse modelo de crescimento. Trabalhamos em mercado aberto e os nossos jovens têm níveis de qualificação que lhes permitem ter aspiração a uma carreira profissional e a uma vida pessoal em qualquer ponto da União Europeia. Temos, portanto, uma situação algo complexa, onde é fundamental melhorar remunerações. Não conseguiremos fazê-lo, como também foi afirmado anteriormente, se não conseguirmos fazer crescer a produtividade para que esta permita remunerar os nossos recursos humanos de acordo com as aspirações a que têm indiscutivelmente direito.

Concluimos, assim, que o crescimento da produtividade é fator crítico para atingirmos o objetivo de convergência com a Europa e que a qualidade de gestão tem um peso central nesta equação. E não é fator único. Temos, ainda, de apoiar o esforço de financiamento do investimento, porque precisamos de aumentar o stock de capital à disposição das nossas empresas; continuar a investir no sistema científico e tecnológico nacional e, nos centros de transferência do conhecimento para o tecido empresarial; e, naturalmente, apostar continuamente na qualificação dos nossos recursos humanos. Ao mesmo tempo, não podemos esquecer-nos destes dois fatores críticos que são a escala das nossas empresas que as obriga, ou a crescer, ou a colaborar, e a qualidade da gestão que também ajuda as empresas a crescer e a colaborar. Nos trabalhos que estamos a desenvolver de preparação da Estratégia 2030 e de preparação das propostas para a utilização de recursos da União Europeia para o Portugal 2030, estamos focados na aposta em instrumentos de que possamos dispor para a qualificação da gestão. Muitas das lições que aqui ouvi serão úteis. Refiro-me às ações de demonstração e os *open days*, à capacidade de qualificar as nossas escolas de gestão para não produzirem apenas gestores para as grandes empresas, mas que sejam capazes de estudar aquilo que são as boas práticas das pequenas e médias empresas, à capacidade de conseguirmos atuar com os donos de negócio e com os gestores, e preparar recursos humanos qualificados para intervir na gestão dessas pequenas e médias empresas, necessariamente cada vez mais expostas à concorrência externa, cada vez mais a ter que integrar os desafios do digital, da economia circular, da automação.



Essa é precisamente a tarefa para que temos que nos preparar, não apenas dispondo de recursos financeiros para o efeito, mas encontrando bons modelos para intervir a esse nível.

Saúdo o Conselho Económico e Social pela oportunidade e pela importância do tema que aqui foi debatido, agradecendo, sobretudo, a qualidade das intervenções de que pude beneficiar e que, obviamente, servirão bastante naquilo que estamos a fazer para preparar o próximo Quadro Comunitário.