

EMPRESAS **GESTÃO E GESTORES GG****JOAQUIM BORGES GOUVEIA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE MANAGEMENT**

Mais vale um gestor emigrado “do que estar aí encostado”

O presidente da APM defende que o importante é ter “portugueses bem formados” e acredita que os jovens gestores que emigraram “voltarão se o país abrir oportunidades”. Aponta ainda debilidades à gestão nacional.

ALEXANDRA NORONHA
anoronha@negocios.pt

O presidente da Associação Portuguesa de Management, Joaquim Borges Gouveia, diz que a gestão portuguesa é boa a resolver problemas em cima da hora, mas continua a ter dificuldades com a organização de base. O gestor realça as virtudes das novas tendências de gestão que estão a “invadir” Portugal.

Quais as principais virtudes da gestão e dos gestores portugueses?

A principal é a capacidade de iniciativa e de resolver problemas em cima da hora. Algo que resulta da nossa frágil organização. Não é que não haja entidades muito organizadas. Mas estamos a falar da capacidade de tomar decisões rápidas por parte de quem gere. Há uma relativa confusão entre estes e aqueles que dirigem. Um gestor é uma pessoa que gere pessoas e actividades, mas também decide. Uma das características mais importantes da gestão é a capacidade de nos apercebermos ra-

pidamente do contexto e tomarmos decisões. Há aqui muito de criatividade, muita capacidade de arriscar.

E em que é que isso se reflecte na prática?

Há uma parte boa que é saber navegar em tempo de crise. O lado mau é que depois é descurada a parte organizacional, que faz com que se possa delegar as actividades para que funcionem logo bem à primeira.

É uma característica boa, mas que precisava de contar com uma organização eficiente?

Exactamente. No fundo, se não há um trabalho inicial de organização na empresa é tudo mais complexo. Muitas vezes, as pessoas têm essa capacidade criativa, de desenvolvimento e empreendedorismo, mas pecam porque não são capazes de montar uma equipa e uma estrutura e de delegar, o que depois torna a organização muito mais eficiente sempre que é preciso dar uma resposta rápida.

Quais as vantagens e desvantagens face à gestão praticada em outros países?

Os cursos e esta necessidade da

gestão mais moderna são relativamente recentes em Portugal. Se olharmos para a generalidade dos cursos de formação, licenciatura e mestrado, no nosso País normalmente surgem entre 10 a 20 anos após o aparecimento nos EUA, em Inglaterra, ou mesmo em Espanha. Nós temos aqui uma “décalage”, que se reduz à medida que as novas gerações vão chegando e se vão adiantando. Isto é uma questão de tempo, porque cada vez mais estão a entrar no mercado de trabalho pessoas com a formação adequada, mesmo noutras áreas como a farmácia, a engenharia e a economia. E com uma formação cada vez maior em gestão, com possibilidade de fazer cursos de pós-graduação nesta área e, portanto, isto vai melhorando. Mas como em tudo, para encher um copo é preciso deitar-lhe água.

Que novas tendências de gestão estão a surgir em Portugal?

Uma capacidade de perceber a internacionalização e sair dos mercados tradicionais. Normalmente, trabalhava-se com países de língua portuguesa, depois passou-se à francesa e inglesa e hoje vemos calmamente empresas portuguesas a tra-

balhar no Médio Oriente, na China, na Índia e na Rússia. A internacionalização obriga-nos a entender os outros e a aceitá-los como eles são. E não como nós gostaríamos que eles fossem. Num mercado de trabalho tão agressivo como o que temos e com a crise, quem não se organiza para este tipo de actividade não tem espaço. E acaba por desaparecer.

Há técnicas para ultrapassar essa resistência dos trabalhadores?

Penso que a técnica mais significativa é estudar, aumentar a escolaridade, a formação, investir a sério no conhecimento.

Há gestores cada vez mais jovens...

Isso tem a ver com a formação avançada que faz com que acabem por mais rapidamente, com 30 ou 35 anos, atingir um nível de boa qualidade no seu trabalho. E a necessidade de ter gente com mobilidade e disponibilidade para ir para empresas portuguesas no estrangeiro faz com que os mais novos tenham mais facilidade.

E continuamos a perder gestores para o estrangeiro?

Eu penso que o importante é termos portugueses bem formados. Se o país abrir oportunidades eles voltarão. O pior era tê-los aí encostados numa garagem à espera que alguém os chamasse.

Há cada vez mais engenheiros na gestão. Os cursos têm a componente de liderança necessária?

Eu sou engenheiro. É uma abordagem muito sistémica. Fiz o MBA e sempre tive funções de direcção e gestão sobretudo na área da investigação, empresas, e não tive nenhuma dificuldade com essa formação complementar. As engenharias de sistemas preparam muito bem porque as empresas têm processos produtivos em que um engenheiro navega relativamente bem. ■

“Se o país abrir oportunidades, eles [os jovens gestores] voltarão. O pior era tê-los aí encostados numa garagem à espera que alguém os chamasse.”

“Há uma relativa confusão entre quem gere e quem dirige.”

**PERFIL****Um engenheiro com energia**

Borges Gouveia actuou em várias empresas, Galp, onde é vogal, Energia (Agência do Sul da Área Metropolitana de Porto) e é ainda presidente da direcção da RNAE (Rede Nacional das Agências de Energia). Foi professor na Universidade de Aveiro e fez o curso de Engenharia de Energia. Perguntam sobre “Sei lá! Ler, passear e jogar ténis e

“As empresas o que têm são processos produtivos em que um engenheiro navega relativamente bem.”

“[Os gestores] pecam porque não são capazes de montar uma equipa e uma estrutura e de delegar, o que depois torna a organização muito mais eficiente.”

Paulo Duarte



GESTÃO PÚBLICA

Nas empresas do Estado não se gere, dirige-se

Nos últimos anos, a gestão das empresas públicas tem estado debaixo de fogo com polémicas que envolvem más decisões e depois acabam por ter impacto financeiro do lado do Estado e gerar instabilidade. Borges Gouveia diz que a má gestão pública se deve sobretudo ao “espartilho” legal em que actua as sociedades. “O grande problema das empresas públicas é que a quantidade de legislação tem feito com que, em vez de gerir, se dirijam estas empresas”,

realça Borges Gouveia. Para o presidente da APM, “precisamos de dar um pequeno ‘clique’ na direcção das organizações que vivem num ‘espartilho’ legislativo muito grande e sobretudo com um problema na gestão de pessoas”. Isto porque, segundo o gestor, é essencial ter instrumentos para diferenciar os trabalhadores. “Dirigir é quando não posso dizer se esta pessoa é melhor do que a outra e portanto tem um salário diferenciado”, explica o gestor, recordando que

na Administração Pública (AP), “cada funcionário está classificado num grupo e, portanto, todos ganham a mesma coisa”. Por isso é que o presidente da APM diz que não há propriamente gestão no Estado. “É por isso que eu friso que na AP o conceito é muito de direcção e não de gestão. Enquanto não se ultrapassar esta questão, será muito difícil que as administrações públicas possam ser mais competitivas”, conclui Borges Gouveia.

Como o ISEP cortou custos e filas de alunos

Foi no pico do alerta público para a epidemia da gripe das aves que o Instituto Superior de Engenharia do Porto quis evitar a concentração à porta dos serviços académicos de centenas de alunos. “Foi o grande pontapé [de saída] para a plataforma completa de gestão académica”, disse ao Negócios a directora dos serviços académicos, Berta Baptista, destacando o facto de ali se poder fazer quase tudo, da matrícula à inscrição nas unidades curriculares, emissão de requerimentos, partilha de conteúdos para o ensino e marcação de exames. O serviço de 12 pessoas funciona agora com seis – “os outros reformaram-se e não precisei de os substituir” – e a agilização é exemplificada com o reconhecimento de competências, que demorava 30 dias e hoje uma semana, já

que o processo segue digital para o responsável dessa análise. Disponível em 2008, o “SIMPLEXmente Académico” permitiu nos primeiros seis meses de funcionamento uma poupança directa de 13 euros, a par de ganhos de eficiência, qualidade de serviço e tempos de resposta. A plataforma desenvolvida pelo ISEP já está instalada noutras instituições de ensino, como o Instituto Politécnico de Castelo Branco e a Escola Superior de Educação Paula Frassinetti no Porto. “E já temos agendado o primeiro curso internacional. A Universidade da Beira vem cá analisar a possibilidade de implementar e levar a nossa solução para Moçambique”, completa Berta Baptista. ■

ANTÓNIO L

O PROBLEMA

Todos os anos, sobretudo no arranque do período escolar com as matrículas dos alunos, os serviços académicos do Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP) entupiam por completo, gerando grandes filas à porta e também um enorme gasto em papel.

AS SOLUÇÕES

DIAGNÓSTICO COM FILAS À PORTA

Em 2007, o ISEP contava já perto de cinco mil alunos – actualmente rondam os 6.200 – e quando se iniciava o ano lectivo, em particular, havia sempre uma “perturbação” nos serviços académicos da instituição. O ISEP decidiu avançar com a criação de uma plataforma digital, que mais tarde seria baptizada como “SIMPLEXmente Académico”. O objetivo era digitalizar, concentrar e agilizar todos aqueles serviços administrativos de que precisa a comunidade académica, desde os alunos aos professores e restantes funcionários.

DESENVOLVIMENTO COM A “PRATA DA CASA”

Numa fase embrionária, quando a plataforma foi pensada apenas para os alunos, chegou a ser contratada uma empresa externa para fazer o desenvolvimento do “software”. Mas rapidamente acabou por verificar que a própria instituição de ensino conhece melhor as especificidades do problema e decidiu contratar um programador externo e decidiu apostar no “know how” interno, incluindo os seus futuros engenheiros através de um estágio de trabalho, para completar a empreitada através de um sistema de acesso para todos os agentes e com todas as funcionalidades.

INSTALAÇÃO DE PONTOS DE ACESSO

Mais do que dar formação aos funcionários dos serviços académicos – “isto é uma escola de engenharia e este pessoal não tem nada de extraordinário em termos de dificuldade de funcionamento” – foi preciso criar postos de acesso ao sistema, sobretudo para os funcionários poderem completar o processo, como, por exemplo, a justificação de uma falta.