

CARLOS MELO BRITO

O aficionado das redes

"Mestres Portugueses da Gestão" é uma colectânea de entrevistas efectuadas a especialistas portugueses na matéria. A "Gestão Pura" reproduz a entrevista a Carlos Melo Brito, docente na Universidade do Porto e fã do networking



O livro "Mestres Portugueses da Gestão", editado pela Centro Atlântico, é uma colectânea de entrevistas efectuadas a alguns dos principais especialistas que, nos últimos 20 anos, formaram gerações de gestores e quadros portugueses. Quando iniciaram este projecto, Jorge Nascimento Rodrigues e Géraldine Correia tinham por objectivo descobrir se havia *management* à portuguesa – ponto de partida para a criação de uma pequena galeria de "mestres" da gestão na área da literatura, bem como na formação universitária ou graduada. Mas a investigação pregou uma partida aos autores – os entrevistados não assumem haver algo que se possa sequer apelar de *management* português. Alguns são peremptórios e afirmam não crer que o conceito exista.

Os autores chegaram à conclusão de que a prática da gestão em Portugal nas últimas duas décadas é uma mistura da influência ideológica das *buzzwords* e doutrinas provenientes das escolas de gestão e de negócios, consultoras e gurus norte-americanos, bem como a cultura portuguesa. O decano dos entrevistados, Mário Murteira, afirma com ironia que grande parte dos slogans e teorias da moda é puro *showbiz*. Há uma grande diferença entre as *buzzwords* debitadas pelos gestores de topo, quer em público ou em artigos de opinião, e o que praticam – facto constatado com algum desdém por subordinados/colaboradores. Mas, como constata João Vieira da Cunha, desta mestiçagem resulta um "crioulo" no discurso do *management* português. Os movimentos de qualidade são os casos mais citados em relação aos últimos 20 anos. Hoje, há duas realidades emergentes promissoras: o crescimento de uma geração de "empresaria-

do global" e a ascensão de gestores com visão cosmopolita e experiência internacional. Começam também a aparecer novas empresas, de carácter metanacional. O grande problema é o choque entre a realidade emergente e a cultura tradicional dominante. Luís Reto, psicólogo de formação rendido à gestão, considera que o híbrido português concentra em si os aspectos mais negativos da cultura latina. E acrescenta que o paradigma histórico permanece – o do comerciante, mais que gestor ou empreendedor. Afinal, o ambiente sociocultural por-tuguês assenta em raízes avessas ao em-preendedorismo e profissionalismo na gestão. Resultado: predomínio da empresa familiar tradicional, atmosfera de desconfiança e inveja, clientelismo na esfera política. A que se soma o comportamento típico do gestor português: aversão ao risco, deficiência crónica no planeamento, opção pelo fácil em detrimento do correcto, dificuldade em delegar, paternalismo nas relações laborais e com os fornecedores, falta de frontalidade, pessimismo crónico, verbalismo excessivo. Mas nem tudo é mau: a capacidade de improvisação e de dar a volta em situações complexas são o reverso da moeda a favor dos gestores portugueses. O ponto crítico, segundo Carlos Zorrinho e Pedro Saraiva, é conseguir gerir a contradição e melhorar a coabitação entre o improvisado e a deficiência de profissionalismo. Ao que Miguel Pina e Cunha acrescenta que o de-safio consiste em manter a capacidade de improvisação, apoiando-a em estruturas mais adequadas.

Quanto aos entrevistados em si, metade criou a sua própria empresa de consultoria ou de formação, mesmo enquanto mantinham a docência como actividade