

O CURRÍCULUM VITAE DA GESTÃO

Jorge de Vasconcellos e Sá *

Oração de Sapiência Proferida na Abertura do Ano Lectivo da Universidade Técnica em 5/12/92. Alguns dos cálculos e dados estatísticos contidos nesta oração de sapiência beneficiaram da colaboração da Dra. Maria Manuela Lucena e Valle, Assistente do Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

Em 1943, quando Peter Drucker então Professor de *Filosofia* em New York University foi convidado por Alfred Sloan, Presidente da General Motors, para fazer um *Áudito de Gestão*, isto é, olhar de uma perspectiva de fora para a empresa e emitir uma opinião sobre os seus sistemas de gestão, Peter Drucker foi à *Biblioteca Municipal* de New York e procurou no index quais os livros disponíveis sobre o tema de gestão.

Encontrou um total de sete livros: 3 sobre contabilidade, 2 sobre gestão financeira, 1 sobre fiscalidade e 1 último sobre engineering, ou seja, gestão da produção.

Nos últimos 50 anos desde a II Guerra Mundial, o interesse pela gestão cresceu de forma exponencial. A Gestão, antes da II Guerra Mundial um interesse obscuro de meia dúzia de pessoas, tornou-se numa preocupação universal. O surto de gestão chegou a todos os países do mundo com excepção talvez da China comunista. Mudou a sociedade e a economia, criou uma consciência do gestor, do seu papel, das suas funções e do seu trabalho.

Antes da II Guerra Mundial, nos E.U.A., só *Harvard* ensinava gestão. Hoje é impossível contar o número de universidades que a ensinam nos E.U.A. ou por essa Europa fora. Em *Portugal*, evoluiu-se de uma única licenciatura em 1973 para vinte e quatro em 1988, com um total de cerca de 13.000 alunos; a nível da Pós-Graduação o número de Mestrados passou de zero em 1982 para dez em 1992, 10 anos depois, e previsivelmente três mais abrem no corrente ano.

O surto de interesse pela gestão foi naturalmente acompanhado pelo evoluir ao longo do tempo dos conhecimentos nesta área do saber. Esse evoluir passou por quatro fases.

No início, havia a ideia de que a gestão não se ensinava, praticava-se. Era uma *praxis, uma prática*.

Consequentemente, o que era necessário era identificar pessoas de *alto potencial* e pô-las a gerir; o tempo e a experiência fariam o resto.

Esta ideia é ilustrada pela história a que assisti pessoalmente na primeira aula que tive com Peter Drucker.

Mundialmente famoso, todos os alunos queriam ter pelo menos uma disciplina com ele.

Sendo um dos atractivos da universidade, esta permitia que alunos de diversos mestrados se inscrevessem na *Introdução à Gestão* que ele regia.

Assim, alunos de mestrados em economia, sociologia, história, matemática e informática, etc., acreditando que uma alínea no seu curriculum vitae que mencionasse um curso tirado com Drucker funcionaria como um excelente seguro no mercado de emprego, inscreviam-se em grande número na sua disciplina de *Introdução à Gestão*. Esta tinha sempre grandes audiências.

Drucker, já de idade avançada, detestava grandes audiências.

Recordo-me que na primeira aula, ele entrou, e vendo o anfiteatro cheio, voltou-se para os cerca de 300 alunos em frente dele e perguntou:

– Quem aqui já foi despedido uma vez?

Os meus colegas entreolharam-se convencidos que a alguns deles iria ser pedido para sair da sala. Levantaram-se trinta a medo, sob os olhares de uma plateia em tensão. Sentem-se, disse Drucker.

– E quem aqui já foi despedido duas vezes?

Hesitantemente levantaram-se ainda cerca de doze estudantes.

Drucker mandou-os igualmente sentar.

– E quem já foi despedido três vezes?

* Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

E, perto de mim, levantou-se receoso um único aluno, de cerca de 45 anos, de quem depois viria a ficar aliás amigo. E Drucker voltando-se para ele disse:

- De pé, de pé meu herói, você é a única pessoa nesta sala que vai perceber alguma coisa do que tenho para ensinar. Porque você tem *experiência*.

Esta ideia de *experiência como fonte de conhecimento* levou à prática universitária de ministrar aos alunos uma formação básica em 12-15 disciplinas (contabilidade, finanças, fiscalidade e gestão de produção), mais algumas disciplinas em áreas sociais afins como economia, sociologia e história, e depois encaminhá-los imediatamente para *estágios* mais ou menos longos, mas sempre *orientados* e em empresas especialmente *seleccionadas*. Estágios naquelas que se consideravam as melhores empresas e que culminavam com a elaboração de um relatório que, em parte, constituísse uma reflexão do estagiário sobre a sua *experiência*.

Pouco a pouco porém, começaram a aparecer *dúvidas* quanto aos resultados práticos deste método de ensino. É que começou a questionar-se se a *experiência* enquanto Professor era primeiro *suficiente* e depois mesmo *adequada*.

Enquanto suficiente alguns gestores queixavam-se de que punham mais e mais responsabilidades, mais e mais *experiência* nos subordinados mas estes não pareciam assimilar e progredir como se pretendia.

E, pouco a pouco, foram-se lembrando daquele desabafo de um dos maiores generais de sempre, o Marechal de Saxe, que, quando criticado por alguns colegas por ir escrever um livro sobre estratégia militar, - uma vez que a estratégia, diziam eles, não se ensinava através de livros, mas aprendia-se com a *experiência* -, se queixou que tinha um animal de carga que tinha feito dez campanhas militares com ele e que, apesar disso, ainda não tinha aprendido nada sobre estratégia...

Em segundo lugar, foi-se tornando cada vez mais nítido que, contrariamente à crença generalizada, a *experiência* não era o melhor, mas o *pior dos professores*: dava primeiro o exame e só depois a lição. Primeiro comete-se o erro e só depois se aprende com ele. A *experiência*, concluía-se, era um método de aprendizagem custoso, caro, quer para as pessoas, quer para as empresas.

Havia pois que *minimizar* esse custo *acentuando a formação de base* dos alunos e iniciou-se então uma segunda fase em que se procurou que os alunos aprendessem tanto quanto possível com a

experiência dos outros, dos gestores de sucesso. *Experiência* essa cristalizada e transmitida às sucessivas gerações através de livros biográficos.

Foi uma fase de produção intelectual interessante em que a obra mais significativa foi sem dúvida *My Years with General Motors* por Alfred Sloan. Fase rica e estimulante sobretudo à medida que cada vez mais gestores iam escrevendo aquilo que a sua *experiência* lhes tinha ensinado.

E foi neste *sua* que o problema residiu. É que a *experiência* é específica a determinado contexto, a determinada situação. Como nunca há duas situações iguais ela não é facilmente transportável. Basta alterar algumas, poucas, variáveis para que, ao copiar-se uma solução frutuosa em determinado contexto, se caia no logro de aplicar a *decisão certa no sítio errado*.

Como diz Jorge Amado na sua autobiografia, a *experiência* não se herda, a *experiência* não se doa em testamento. Havia pois que procurar outra fonte de conhecimento na gestão e a academia recorreu ao *raciocínio dedutivo, puramente teórico*.

É então a fase (a 3.^a), em que se escrevia sobre gestão como se *filosofava*, sem nunca se ter a preocupação de testar empiricamente qualquer das proposições que se apresentam. É a fase dos *princípios de gestão*, verdades universais de carácter geral. E assim aparecem princípios como:

- unidade de comando
- covariância de autoridade e responsabilidade (*ubi commodo, ibi incommodo*).
- a necessidade de especialização dos superiores do primeiro nível hierárquico
- a amplitude de controlo devia ser de sete (relacionada com as qualidades perceptuais das pessoas).
- a estrutura hierárquica baixa
- e assim sucessivamente.

Contudo, rapidamente se chegou a uma situação em que os princípios de gestão, de tão *amplos* e universais que eram, não podiam ser aplicados porque careciam de ser *contingenciados* a cada situação. Como disse Montagu: «Noções gerais são geralmente enganosas». E eram-no.

Por exemplo, sabe-se hoje que o montante ideal de amplitude do controlo (número de subordinados) que cada superior hierárquico deve ter, não é constante, mas depende de cinco variáveis básicas:

- 1 - A *diversidade* de tarefas que eles executam;
- 2 - A *complexidade* dessas tarefas;

- 3 - A dispersão geográfica entre eles.
- 4 - O nível de treino dos subordinados; e finalmente
- 5 - Os mecanismos de controlo disponíveis

Além disso, os princípios de gestão eram por vezes *contraditórios*. Por exemplo, o princípio taylorista de especialização dos superiores do primeiro nível hierárquico era contraditório com a unidade de comando defendida por Fayol.

Era um pouco como o que se passava com os provérbios populares em que, como o novelista Miguel Cervantes notou, não há provérbio que não seja verdade. E consequentemente contraditório.

A Academia estava *perplexa*. À questão de qual dos dois princípios era verdadeiro ou quando era verdade um e verdade outro, o debate intelectual não produzia respostas satisfatórias. Havia que lançar mão de um outro elemento, e foi assim que os universitários ligados à gestão se socorreram da *realidade*.

E assim se iniciou a quarta fase do estudo da gestão, em que hipóteses derivadas de análises indutivas, ou da relação entre duas ou mais variáveis, partes, de um modelo, eram submetidas aos testes de *realidade* de um modo estruturado e formalizado. Iniciou-se aquilo que se designou por *fase científica do estudo de gestão*.

A título de exemplo, nos últimos dez números do Strategic Management Journal foram publicados 41 artigos empíricos, isto é, de testes de hipóteses (80,4% do total) e apenas 10 teóricos (19,6%). Estes números são sobretudo significativos se se ativer a que a estratégia é a área dentro da gestão de desenvolvimento mais recente e portanto - poder-se-ia supor - aquela com um método formal menos elaborado.

Foi deste modo que a Gestão produziu o seu *Primeiro Prémio Nobel* com Herbert Simon, expoente máximo daquela que é conhecida como a Carnegie School (da Universidade Carnegie Melon), que publicou em 1957 - «Administrative Behavior», sozinho e depois, em 1958, com James March - «Organizations».

O estudo da gestão aproximava-se agora da *maturidade*. Tinha um método formal. Mas para constituir uma área do saber, era necessário que tivesse também um *campo autónomo*.

A questão punha-se sobretudo em relação à microeconomia e à pretensão de alguns microeconomistas no final da década de sessenta de que a gestão não era afinal mais que *microeconomia aplicada*.

Instituiu-se assim entre estes dois campos uma certa rivalidade, a exemplo da que também parece existir entre as nobres classes dos engenheiros e arquitectos.

Ainda há bem pouco tempo um amigo meu, arquitecto de profissão, se queixava de que, quando numa loja disse que era arquitecto e não engenheiro, o logista cheio de simpatia e bondade lhe disse: mas que pena não ter estudado mais um bocadinho...

Será que os universitários ligados à gestão eram na verdade uns microeconomistas aplicados que enfim, coitados foi pena não terem estudado mais um bocadinho...? Ou a gestão tem de facto um campo autónomo, diferente do da microeconomia?

Na verdade estas duas áreas do saber diferenciam-se quanto a quatro aspectos fundamentais: a unidade de análise, os objectivos; os conceitos gerais e em menor grau o método de análise.

Em primeiro lugar em termos de *unidade de análise*, no caso de gestão ela é a instituição, e no da microeconomia é o mercado. Por vezes a microeconomia também utiliza a empresa como unidade de análise, para além do mercado. Neste caso a gestão e microeconomia distinguem-se pelos três factores seguintes, o primeiro dos quais são os objectivos.

Os *objectivos de gestão* são três: a produtividade, a qualidade de vida no trabalho (satisfação) e a qualidade de vida no ambiente (daí a sub-área de gestão com enfoque na responsabilidade social e no consumerismo). Por seu lado, a microeconomia tem por objectivos a determinação dos preços, a repartição do rendimento e a análise de mercados.

Em terceiro lugar, e em consequência dos dois factos anteriores, os conceitos na gestão e na microeconomia são distintos. De facto, a gestão desenvolveu ao longo do tempo os seus próprios conceitos, tais como segmentação de mercados, factores críticos de sucesso, unidades de negócio estratégico, descentralização, coordenação, ajustamento lato, ciclo de vida do produto, definição da missão, cultura organizacional e grupo estratégico, para citar apenas alguns, e desenvolveu igualmente instrumentos de intervenção específicos: - Gestão por objectivos, orçamentação de base zero, sistema de análise do cliente, enriquecimento de tarefas, círculos de controlo de qualidade, manual de procedimento, «Scanlon Plan», «realistic Job Previews», etc.

Finalmente, a gestão e a microeconomia distinguem-se pelo *método*, que é essencialmente *dedutivo* na

microeconomia, como o ilustra a análise do custeio, e mais *indutivo* na gestão. De facto, não é por acaso que quase todas as grandes escolas de gestão nasceram de *choques empíricos*. A escola das relações humanas da experiência na fábrica Hawthorne, em Cícero perto de Chicago, pertença da Western Electric, uma subsidiária da ATT. A escola dos recursos humanos da experiência de Frederick Herzberg, linhas de montagem Ford e que levou ao enriquecimento de tarefas. A escola da racionalidade limitada da análise, levada a cabo por Simon, do processo da decisão em várias instituições.

E assim, tal como na economia existem diversas escolas (neoKeynesianas, monetarista, economistas da oferta) também na gestão há várias correntes (racionalidade limitada, processo, clássica, relações humanas e recursos humanos) para citar apenas as mais importantes, representando cada uma não mais que a análise sob diversas perspectivas e enfoques do mesmo fenómeno: a instituição moderna.

Aqui chegados tem-se pois uma *área do saber* com um *método específico* e um *campo autónomo*. Mas Quoi Bono? Quem beneficia? Qual a utilidade da gestão?

A resposta tem sucintamente três componentes:

- 1.º - *nível de vida*;
- 2.º - *qualidade de vida*; e
- 3.º - *conhecimento do funcionamento da sociedade moderna*.

Em relação ao nível de vida, a gestão influencia-o de três modos:

Em primeiro lugar a gestão influencia o *equilíbrio macroeconómico de curto prazo*, através da oferta agregada, uma vez que as técnicas de gestão em todas as áreas funcionais – marketing, pessoal, produção, etc. – procuram aumentar a produtividade. Em consequência, a qualidade de gestão tem um impacte positivo no deslocamento para a direita da curva da oferta agregada. Tal reduz o dilema da curva de Philips e desacelera o seu (eventual) deslocamento para a direita.

Em segundo lugar, o aumento da qualidade da gestão em um país diminui também a *restrição externa* (e a sua consequência nas políticas *stop and go*) ao aumentar a competitividade das exportações através da melhoria da sua qualidade ou/e diminuição do seu preço (custo).

Em terceiro lugar, a gestão tem também um impacte na *taxa de crescimento económico*, que depende

não só do aumento quantitativo dos inputs e melhoria qualitativa dos mesmos (novas gerações de máquinas, aumento dos níveis de treino e instrução), mas também da inovação na organização das unidades produtoras e daquilo que Shumpeter designou por inovação (inovação empresarial do produto).

Para além do nível de vida, a gestão influencia a *qualidade de vida*, outro dos grandes obstáculos sociais, uma vez que esta diz respeito quer ao que se passa fora, quer dentro do trabalho (qualidade de vida de trabalho).

Esta qualidade de vida de trabalho por sua vez depende das *condições de trabalho* como segurança, limpeza, temperatura, barulho; e da *satisfação* que o empregado retira do trabalho.

Ora, para aumentar essa *satisfação*, a gestão desenvolveu várias técnicas ao longo do tempo tais como grupos T, enriquecimento de tarefas, realistic Job Previews e círculos de controlo de qualidade.

Finalmente, uma vez que a sociedade moderna é uma *sociedade institucional* onde todas as grandes tarefas são feitas por instituições, desde a produção de bens industriais e de consumo passando pela defesa, a segurança, a saúde, a protecção do ambiente, a instrução, a cultura, a religião e o desporto, daqui decorre ser importante analisar e estudar o que se passa *dentro* dessas instituições; conhecer como funcionam e como se articulam as pessoas dentro delas (visão política, burocrática e racional das instituições – Allison – *The Essence of Decision*).

Mas, a defesa, a segurança, a protecção do meio ambiente, são tarefas de que estão incumbidas instituições *sem fins lucrativos*. De entre estas a mais importante é o Estado. Daí falar-se hoje muito em modernização administrativa.

De facto, o Estado em Portugal é uma instituição com 500 mil empregados e um orçamento de quatro mil milhões de contos. Isto é, o Primeiro Ministro de Portugal é o Presidente do Conselho de Administração, de uma instituição que factura quatro mil milhões de contos e tem 500 mil empregados. Ora gerir esta instituição em Portugal é hoje simultaneamente *muito importante, muito difícil e menos feito*.

Muito importante porque, dado o peso do Estado na sociedade portuguesa, qualquer poupança de recursos, qualquer aumento de eficiência por pequeno que seja, é muito significativo em termos sociais.

Dois exemplos. Se fosse possível produzir os mesmos bens e serviços gastando menos cinco por cento de recursos, isto é, se fosse possível aumentar a eficiência do Estado em cinco por cento, seria possível triplicar o orçamento do Ministério das Obras Públicas. O aumento dos mesmos 5% de eficiência representaria a possibilidade de investir catorze vezes mais na protecção do ambiente e recursos naturais.

Mais difícil porque é bom ter presente que é mais difícil gerir uma instituição pública do que uma instituição privada. Nas instituições privadas o lucro funciona simultaneamente como objectivo e indicador de qualidade de gestão. Isto é, o lucro resume a qualidade, a bondade de um amplo conjunto de decisões que o gestor toma respeitante a:

- Preço;
- Qualidade;
- Custo;
- Investimento.

Por isso, se diz que o lucro é um indicador simultâneo de *eficácia* (fazer as coisas certas) e *eficiência* (fazer as coisas acertadamente).

Por isso se fala, dentro de determinadas condições, na função social do lucro.

Por isso se diz que os gestores são os *alquimistas modernos*. Vão à sociedade buscar determinados recursos (matérias primas, portes, componentes, mão-de-obra, equipamento) por determinado preço e depois «convencem» a sociedade a recomprar os outputs da empresa por um preço superior. No meio, criaram valor, criaram riqueza. Dão à sociedade mais do que dela tiraram.

Na *Administração Pública*, o lucro não tem nem pode ter este papel de objectivo e indicador da qualidade de gestão. Porque em geral se trata de monopólios naturais, bens públicos ou bens semi-públicos.

Daqui decorrem duas implicações muito importantes. Em primeiro lugar, o incentivo presente nas empresas privadas a terem bom desempenho, se não estão condenadas a desaparecer e a abandonar o mercado - *Darwinismo Social* -, não existe.

Em segundo lugar, e muito importante, nas empresas privadas o *cliente* é fonte de rendimento, traz dinheiro, logo é naturalmente bem vindo. Nos serviços públicos, o cliente não é fonte de rendimento, este vem do orçamento, o cliente é fonte

de trabalho. Por isso é mais difícil nos serviços públicos estimular, da parte dos empregados, altos níveis de qualidade de serviço.

Finalmente, a gestão do Estado em Portugal é *menos feita*. Sendo o Estado uma instituição, ele tem naturalmente de - como qualquer outra - ser gerido. O que isto significa é que os seus administradores (das finanças, das relações externas, da parte agrícola, da parte industrial, etc.), isto é, os ministros, devem gerir a máquina do Estado.

Ou seja, no fundo eles têm três tipos de funções:

- 1 - *representação externa* (o marketing dos objectivos e Programas do Estado);
- 2 - *produzir legislação* para intervir no meio ambiente; e
- 3 - gerir a máquina do Estado no tocante a:
 - organograma;
 - staffing;
 - definição de funções;
 - circuitos (de tarefas e documentos); e
 - controlo de gestão (que implica, em alguns casos, para além da contabilidade pública, da existência da contabilidade analítica por centro de actividade a comparação com o orçamento).

Ora o que acontece é que, por uma questão de falta de tempo e ausência por vezes de staff de apoio adequado, a terceira função dos administradores da instituição Estado é *menos desempenhada*.

Em consequência um estudo da revista *Economist*, há poucos meses salientava que, em termos da *burocracia*, Portugal estava a uma grande distância dos países do norte da Europa, estava mesmo na cauda da Europa, numa situação semelhante a alguns países da América Latina.

É possível estimar o custo à sociedade portuguesa dessa burocracia. Se tormarmos em consideração o número de homens e mulheres actualmente empregados em Portugal; assumirmos que eles gastam, em média, meio dia por mês, durante onze meses por ano, a tratar de assuntos burocráticos; e tivermos presente o produto nacional bruto per capita, por dia de trabalho, a burocracia, isto é, esse meio dia por mês, durante onze meses num ano, custa à sociedade portuguesa entre cento e oitenta a duzentos milhões de contos.

Ou seja,

- cinco vezes o orçamento do Ministério da Justiça (1992);

- três vezes o orçamento do Ministério da Agricultura (1992);
- duas vezes o orçamento do Ministério do Emprego e Segurança Social (1992);
- uma vez e meia o orçamento do Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações (1992);
- o somatório do orçamento dos Ministérios do Mar, Ambiente e Recursos Naturais, Comércio e Turismo, Indústria e Energia, Justiça e ainda metade do orçamento do Ministério da Agricultura.
- 1,6% do produto interno bruto.

Isto corresponde certamente à experiência de todos nós de que tratar de um simples documento em Portugal (seja um bilhete de identidade, uma carta de condução, a constituição de uma sociedade ou um registo comercial), é uma tarefa árdua. Recorrendo por questões de deontologia ao exemplo de um documento recentemente abolido na sociedade portuguesa, mas que imperou durante décadas, a taxa militar, o pagamento desta taxa de duzentos escudos, em Portugal implicava:

- 1.º recepção do aviso em casa;
- 2.º ida à esquadra da área de residência;
- 3.º deslocação ao Poço do Bispo para passagem da guia de receita do Estado;
- 4.º ida à Tesouraria da Fazenda Pública para pagar;
- 5.º deslocação, em seguida, ao DRM, na Av. Berna, para fazer prova do pagamento.

e - se não era o próprio - tinha de se fazer acompanhar da informação relativa ao ano de incorporação do mancebo. Em resultado, para receber duzentos escudos de taxa militar, o Estado obrigava o cidadão português a gastar cerca de um dia inteiro.

Em outros países europeus, a situação é comparativamente diferente. Veja-se, a título de exemplo, o caso da Suíça. Um cidadão recebe em casa um formulário em triplicado já totalmente preenchido. Atravessa a rua e vai aos correios e aí, juntamente com a água, electricidade e telefone paga a sua taxa militar. O funcionário carimba e dá uma cópia ao utente, outra fica para os correios e a terceira segue para a instituição militar. Um total de cinco a dez minutos.

Em termos de modernização administrativa são três as áreas onde urge actuar. Em primeiro lugar impõe-se *simplificar os circuitos* do Estado que são excessivamente complexos e nos recordam que em

tudo na vida o que é simples é complicar e o que é complicado é simplificar.

Em segundo lugar rever - a exemplo do que se faz periodicamente nas empresas privadas - *todas as regras e procedimentos* em vigor em cada serviço, procurando eliminar aquelas que implicam um custo de oportunidade, em termos de eficácia e eficiência excessivo para aquilo que se ganha em termos de transparência.

Em terceiro lugar, substituir o sistema de avaliação do desempenho dos funcionários públicos, o qual carece actualmente de credibilidade, como o atesta o facto de cerca de 90% das classificações dos funcionários serem de muito bom. Se no sector privado há funcionários bons e menos bons, como é possível que no sector público as classificações sejam quase todas de muito bom? É bom recordar que nas instituições as pessoas comportam-se do modo como são incentivadas e não como lhes pedimos. Se um sistema de incentivo não funciona, não há motivação. Em consequência, o desempenho vem menos bom.

Mas não é só na Função Pública que existe um «gap» da gestão entre Portugal e o estrangeiro. Nas empresas privadas tal também acontece e traduz-se por uma perda de controlo do tecido económico português. A questão é aqui de implicações mais vastas uma vez que há uma interrelação entre o poder económico e o poder político. Foi por isso que as reformas, na década de 60, de Liebermann, na União Soviética, falharam e retrocederam (liberalização económica sem democratização política). É por isso que Abel Aganbeguion, um dos principais economistas de Gorbatchev sempre defendeu que as reformas de liberalização económica e política deviam avançar em paralelo. Porque quem controla uma área tende a controlar a outra.

Dizia ele:

«sem democratização política, o poder estará concentrado numa classe que, mais cedo ou mais tarde, *usurpará* o poder económico; sem liberalização económica o poder económico tenderá fatalmente a *influenciar* o político».

Daí a questão do controlo do tecido produtivo português ilustrar não só o gap das nossas empresas em termos de gestão, mas também levantar outras questões que se prendem com a esfera política e a independência nacional. Mas vejamos os dados:

- se dividirmos as cem maiores empresas em Portugal em:
 - públicas;

- privadas controladas por portugueses; ⁽¹⁾
- controladas por estrangeiros; ⁽¹⁾

as empresas públicas representam ⁽²⁾ 44% da facturação, as privadas portuguesas 24% e as estrangeiras 32%; isto é, as empresas estrangeiras controlam mais 8% da facturação que as privadas nacionais (vide quadro anexo).

Mas estas são as boas notícias. Porque se focarmos apenas na indústria e energia, as empresas públicas representam 42%, as privadas nacionais 20% e as estrangeiras 38%, isto é, estas representam mais 90% da facturação das privadas nacionais (ratio de 1,90). Mas estas são ainda as boas notícias. Porque devemos recordar-nos que existem privatizações em curso.

Poder-se-ia pensar que o investimento das empresas portuguesas no estrangeiro compensaria em termos proporcionais esta diminuição do controlo do tecido económico português. Sem querer onerar mais esta exposição com números, infelizmente tal não acontece.

E portanto a questão a levantar é, quando uma parte significativa do nosso produto nacional bruto não for controlado por cidadãos nacionais que implicações terá isso, em termos de outras esferas da sociedade portuguesa para além da economia, nomeadamente em termos de independência nacional?

Em conclusão, por seis razões: pela influência na oferta agregada; na restrição externa; na taxa de

As 100 maiores empresas Portuguesas (fonte «Exame» - 500 Melhores e Maiores)

Facturação 100 maiores empresas

Ano 1991 Empresas	N.º Empresas	Vendas ⁽¹⁾ Líquidas	Percentagem Vendas
Públicas	23	1,97	44%
Privadas ⁽²⁾			
Portuguesas	39	1,05	24% (A)
Estrangeiras	38	1,42	32% (B)
Total	100	4,44	100%

(rácio entre B e A = 1,33 = 33,3%)

Facturação 100 maiores empresas Só Indústria ⁽³⁾ + Energia

Ano 1991 Empresas	N.º Empresas	Vendas ⁽¹⁾ Líquidas	Percentagem Vendas
Públicas	9	0,771	42%
Privadas ⁽²⁾			
Portuguesas	15	0,372	20% (A)
Estrangeiras	22	0,688	38% (B)
Total	46	1,831	100%

(rácio entre B e A = 1,90 = 90%)

⁽¹⁾ Unidade mil milhões de contos

⁽²⁾ Inclui cooperativas

⁽³⁾ Indústria transformadora

⁽¹⁾ 50,1% do capital social ou mais

⁽²⁾ dados relativos ao exercício de 1991

crescimento económico; na qualidade de vida no trabalho; pelo déficite («gap») de gestão do sector público; pelo déficite de gestão no sector privado e implicações que isso tem em termos de independência nacional, há que actuar rápida e incisivamente para recuperar o nosso gap de gestão em relação ao estrangeiro.

Não há que esperar. A vida ensina-nos que há momentos em que se deve esperar e em que se deve actuar. Chegou o momento de actuar e rapidamente.

Quando se trata da escolha entre esperar e actuar lembro-me sempre do que se passou no XX Congresso do Partido Comunista da União Soviética, o congresso da descentralização, em 1956.

Krustchev discursava no púlpito e dizia: Estaline fez isto e aquilo; Estaline cometeu este e aquele crime. E continuava. Ao fim de cerca de meia hora, ouviu-se uma voz vinda do fundo da sala que disse:

E você, camarada Krustchev, onde estava você durante esse tempo todo? Que fazia?

Fez-se um silêncio sepulcral na sala. Krustchev parou de falar. Poisou os óculos. Ergueu o olhar e perguntou:

Quem falou?

Silêncio.

Quem falou!?

Silêncio...

Quem falou!!!?

O silêncio era total...

Krustchev sorriu, baixou um pouco a cabeça e disse: pois é, camarada. Estava aí onde você está agora: quieto e calado.

Usando esta analogia, hoje em dia não há que esperar com medo de se *ter razão antes do tempo*. Há que actuar rápida e incisivamente para evitar que um *problema* (o déficite de gestão em Portugal) se torne uma emergência. Há que actuar, minhas Senhoras e meus Senhores, *porque a gestão é uma ideia cujo tempo chegou*.