

Jorge Nascimento Rodrigues  
Géraldine Correia

# MESTRES PORTUGUESES DA GESTÃO



Patrocínio:

  
accenture

**MESTRES  
PORTUGUESES  
DA GESTÃO**





Jorge Nascimento Rodrigues  
Géraldine Correia

# MESTRES PORTUGUESES DA GESTÃO

Amândio Vaz Velho  
Carlos Melo Brito  
Carlos Zorrinho  
Daniel Bessa  
Francisco Lopes dos Santos  
João Caraça  
João César das Neves  
João Vieira da Cunha  
Jorge Vasconcellos e Sá  
José Crespo de Carvalho  
José Paulo Esperança  
Luís Reto  
Mário Murteira  
Miguel Pina e Cunha  
Pedro Dionísio  
Pedro Saraiva



CENTRO ATLÂNTICO.PT

Portugal, 2004

# MESTRES PORTUGUESES DA GESTÃO

## **Colecção**

Desafios

## **Autores**

Jorge Nascimento Rodrigues e  
Géraldine Correia

## **Entrevistados**

Amândio Vaz Velho, Carlos Melo Brito,  
Carlos Zorrinho, Daniel Bessa, Francisco  
Lopes dos Santos, João Caraça, João  
César das Neves, João Vieira da Cunha,  
Jorge Vasconcelos e Sá, José Crespo de  
Carvalho, José Paulo Esperança, Luís  
Reto, Mário Murteira, Miguel Pina e  
Cunha, Pedro Dionísio, Pedro Saraiva

## **Direcção gráfica**

António José Pedro

## **Revisão**

Catarina Nascimento Rodrigues

## **Revisão final**

Centro Atlântico

## **Capa**

António José Pedro

## **Impressão e acabamento**

Inova

## **1ª edição**

Fevereiro de 2004

## **ISBN**

972-8426-85-2

## **Depósito legal**

205.103/04

Reservados todos os direitos por Centro  
Atlântico, Lda.

Qualquer reprodução, incluindo fotocópia,  
só pode ser feita com autorização  
expressa dos editores da obra.

© Centro Atlântico, Lda., 2004  
Av. Dr. Carlos Bacelar, 968 – Escr. 1-A  
4764-901 V. N. Famalicão, Portugal

Rua da Misericórdia, 76  
1200-273 Lisboa, Portugal  
Tel. 808 20 22 21

[geral@centroatlantico.pt](mailto:geral@centroatlantico.pt)  
[www.centroatlantico.pt](http://www.centroatlantico.pt)

## Sobre os autores

**Jorge Nascimento Rodrigues**, nascido em 1952, é empresário na área de conteúdos desde 1983 e tem formação superior em Economia pelo ISCEF, Lisboa. É colaborador semanal do semanário português Expresso nas áreas de economia, desde 1983. Foi coordenador do suplemento XXI do Expresso. Co-fundador das revistas Futuro e Interface nos anos 80.

Colaborador regular da revista Ideias & Negócios.

Coordenador executivo da Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, editada pelo INDEG, Portugal, e pela Fundação Getúlio Vargas, Brasil. Editor dos portais [www.janelanaweb.com](http://www.janelanaweb.com) (criado em 1995) e [www.gurusonline.tv](http://www.gurusonline.tv). Colaborador regular das revistas Business Strategy Review (London Business School), Global Economics and Management Review (Portugal), EuroAsia Journal of Management (China), Innova (Barcelona), En Línea – Tecnología y Negocios (Argentina) e Revista de Ingeniería Industrial (Chile).

Colaborador regular dos portais [www.mujeresdeempresa.com](http://www.mujeresdeempresa.com) e [www.portalexecutivo.com](http://www.portalexecutivo.com).

Co-autor do livro “Business Minds” (Prentice Hall, 2001), com edição em português, “Mestres da Gestão” (Centro Atlântico, 2002), castelhano e chinês. Co-autor dos livros “A Quarta Vaga” (1993) com Francisco Lopes dos Santos e “Gestão em Revista” (2003) com Luís Reto. Coordenador-geral do grupo Adventus, formado por empresas em Portugal, Espanha, Argentina e Bélgica.

**Géraldine Correia**, francesa, nascida em 1968, é jornalista de negócios desde 1991 e possui uma licenciatura em Comunicação Social pela Universidade Nova de Lisboa. Trabalha em rádio, agências noticiosas e revistas de economia e gestão. Colaboradora regular das revistas portuguesas Ideias e Negócios, Exame, Executive Digest e Gestão Pura. Colabora nos portais [www.janelanaweb.com](http://www.janelanaweb.com) e [www.gurusonline.tv](http://www.gurusonline.tv). Colaboradora do Grupo Adventus.



## Índice

- 9 **Introdução**
- 15 **Duas palavras**
- 17 **Guia dos Mestres Portugueses da Gestão**
- A
- 29 **Amândio Vaz Velho**  
ARQUITECTO DE EMPRESAS
- C
- 43 **Carlos Melo Brito**  
MILITANTE DAS REDES
- 57 **Carlos Zorrinho**  
SOCIÓLOGO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
- D
- 67 **Daniel Bessa**  
O PORTER PORTUGUÊS
- F
- 85 **Francisco Lopes dos Santos**  
EXPEDICIONÁRIO DA EXCELÊNCIA
- J
- 107 **João Caraça**  
ARAUTO DA INOVAÇÃO
- 119 **João César das Neves**  
DICK SHADE DA ECONOMIA
- 131 **João Vieira da Cunha**  
DESCOBRIDOR DO EMERGENTE
- 151 **Jorge Vasconcellos e Sá**  
ESTRATEGA DA INTERNACIONALIZAÇÃO
- 169 **José Crespo de Carvalho**  
“PAPA” DA LOGÍSTICA
- 181 **José Paulo Esperança**  
OBSERVADOR DO EMPREENDEDORISMO
- L
- 201 **Luís Reto**  
PSICÓLOGO DA OPINIÃO PÚBLICA
- M
- 221 **Mário Murteira**  
ECONOMISTA ACIDENTAL
- 237 **Miguel Pina e Cunha**  
DOUTOR DO IMPROVISO
- P
- 249 **Pedro Dionísio**  
MERCATOR LUSITANO
- 265 **Pedro Saraiva**  
EVANGELIZADOR DA QUALIDADE



## Introdução

Gestão à portuguesa

# Uma “coabitação” que pode ser virtuosa

Aparentemente este era um livro com um objecto por provar empiricamente. Descobrir se haveria um *management* à portuguesa era o ponto de partida para criar uma pequena galeria de “mestres” da gestão lusitanos no campo da literatura sobre o tema e na formação universitária ou graduada.

Mas, a investigação pregou uma partida. Nenhum dos entrevistados desta colectânea assume que haja algo que possa ser baptizado de “*management* português” – uma etiqueta ou marca que pudesse ser internacionalmente distinta em termos de prática ou de doutrina. Alguns dos entrevistados são mesmo peremptórios: “Não creio que

exista um *management* português!”, diz Mário Murteira, economista de renome e director da Escola de Gestão do ISCTE em Lisboa, até ao seu jubilamento recente. E João Caraça, o conhecido director de Ciência da Fundação Gulbenkian, e um dos especialistas em gestão da inovação e das organizações públicas, acrescenta: “Isso é algo que não existe como paradigma”. Pelo que, por esse lado, nada vamos conseguir exportar como *copyright* com expressão na balança de invisíveis correntes do país.

O que vamos encontrar, quando descemos ao terreno das organizações portuguesas e dos seus quadros de topo, é um «híbrido difuso», como o apelida Carlos Zorrinho, professor na Universidade de Évora. Ou, noutra expressão feliz, um «puzzle», como reclama o consultor Francisco Lopes dos Santos.

## Puro «showbizz»

Em suma, a prática da gestão portuguesa nos últimos vinte anos é uma mistura da influência ideológica majoritária das «buzzwords» e das doutrinas com origem nas escolas de gestão e de negócios, nas consultoras e nos gurus norte-americanos sobre o caldo de cultura português. O que resta no final desse «cocktail» é discutível.

Mário Murteira, que é o decano dos nossos entrevistados, diz, com ironia, que grande parte da récita de «slogans» e de teorias da moda é puro «showbizz». Entre o discurso das «buzzwords» em inglês que os gestores de topo citam em público ou escrevem em artigos de opinião e a prática da sua gestão vai, em regra, um abismo, que qualquer subordinado seu ou colaborador (eufemismo para empregado) constata com desdém. O economista e notável articulista João César das Neves

é ainda mais cáustico: “Se teve alguma influência foi mínima. Apenas algumas elites gostam de estar na moda”.

Contudo, dessa mestiçagem está a sair um “crioulo” no discurso do *management* português, como lhe chama o jovem investigador João Vieira da Cunha, o benjamim desta galeria de “mestres” da gestão lusitanos, que fomos ouvir a partir do mítico MIT em Cambridge/Boston, além-Atlântico.

Mas, segundo outros, para além do “crioulo” têm-se solidificado sedimentos na paisagem – os movimentos de qualidade são os casos mais citados em relação aos últimos vinte anos, como o sublinham Pedro Saraiva, da Universidade de Coimbra e uma das referências da reflexão sobre este movimento, e Amândio Vaz Velho, pioneiro em Portugal da disciplina da “arquitetura de empresa”.

E surgem duas realidades emergentes e muito promissoras – o crescimento de uma geração de “empresariado global”, que Mário Murteira, com os seus 70 anos, vê com optimismo, e a ascensão de uma nova camada de gestores com visão cosmopolita e experiência internacional, como salienta o investigador Miguel Pina e Cunha. No balanço do ano de 2003, a revista «Fortune» elegia, nas seis jovens empresas «cool» de todo o mundo, uma «start-up» criada por um português de 38 anos em Lisboa – Paulo Rosado, fundador da OutSystems. Os sinais das empresas de novo tipo com carácter metanacional começam a descobrir-se também neste sítio “errado” mais ocidental do Continente europeu – como o diria José Pinto dos Santos, que com Yves Doz, no INSEAD, em França, deu corpo a essa nova teoria sobre a internacionalização.

O problema crítico é o choque entre esta realidade emergente e a cultura tradicional dominante. O que torna particularmente difícil o “corte”, a ruptura, mesmo pelos mais ousados, como o sublinha Miguel Pina e Cunha.

## **O Oliveira do Tintim**

É, também, duvidoso que a prática da gestão portuguesa possa ser integrada num subconjunto “regional” latino. A ideia não colhe entre os nossos entrevistados – as diferenças com as culturas de gestão em Espanha e na Itália são abissais. Luís Reto, um psicólogo de formação rendido à gestão, que dirige em Lisboa a Escola de Negócios INDEG, opina mesmo que o híbrido português concentra em si os aspectos “mais negativos” da cultura latina.

Reto dirá, mesmo, que o paradigma histórico continua o mesmo – o do comerciante, mais do que de gestor ou

empreendedor. O nosso arquétipo empresarial continua a ter como herói o personagem Oliveira de Figueira celebrado nas tiras das histórias do Tintim, recorda Luís Reto, com humor. “A tipos como este acaba-se quase sempre por comprar uma data de coisas inúteis”, exclama Tintim depois de conhecer Oliveira em “Os Charutos do Faraó”. Oliveira é um exímio vendedor, capaz de vender não importa o quê em pleno deserto, descobre Tintim noutra história: “Tintim no País do Ouro Negro”.

O ambiente sociocultural português continua a beber estas raízes ancestrais avessas ao empreendedorismo e ao profissionalismo na gestão. As mazelas são conhecidas e os entrevistados citam-nas: clientelismo na esfera política, atmosfera de desconfiança e inveja, predomínio da empresa familiar tradicional. A que se junta a cartilha típica do gestor português: aversão ao risco (na linha do que o investigador Geert

Hofstede tem salientado); opção pelo fácil em detrimento do correcto; crónica deficiência no planeamento; dificuldades em delegar; paternalismo nas relações laborais e com fornecedores; falta de frontalidade; pessimismo crónico em alternância com sebastianismo eufórico; verbalismo excessivo.

Mas, as toneladas desta herança não podem esmagar o outro lado da moeda.

### **A arte do improviso**

O próprio Oliveira, apesar do chapelinho, da careca e do bigode de pontas retorcidas, revela, também, o outro lado do português – a improvisação, a arte de dar a volta em situações complexas, e vai ajudar Tintim a libertar dos raptos o seu pequeno amigo, o príncipezinho Abdulá.

Como ressaltam as investigações de Miguel Pina e Cunha e de João Vieira da Cunha, o gestor

português revela uma arte – o improviso. Algo que não é redutível ao nosso conceito bem popular do “desenrascanço”, mas que pode ser ilustrado com essas imagens do quotidiano da flexibilidade e capacidade de adaptação estratégica e tática dos portugueses. “Realizar o impossível em cima das circunstâncias”, como diz Pedro Saraiva, ou “gerir à beira de um ataque de nervos”, como já escreveu Miguel Pina e Cunha, são mais-valias típicas dos quadros portugueses.

Daniel Bessa sublinha, por seu lado, que as análises estrangeiras sobre a nossa cultura de gestão tendem a comparar-nos com o arquétipo cultural anglo-saxónico e a desvalorizar as especificidades culturais da “maneira de ser” portuguesa, que tem pontos fortes indiscutíveis. José Pinto dos Santos, que não pôde participar nesta colectânea, sublinhou, ainda recentemente, que “a cultura portuguesa tem

aspectos vantajosos para a gestão num mundo globalizado”.

Num sentido histórico mais lato, como o sublinha Jorge Vasconcellos e Sá, um dos alunos de Peter Drucker, e Carlos Melo Brito, doutorado em Marketing, basta observar essa adaptação e flexibilidade estratégicas desde os tempos da adesão de Portugal à EFTA, à perda do império, à integração na Comunidade Económica Europeia e à resistência à “invasão” espanhola.

Por tudo isso, apesar da escassez das escolhas ou mesmo da incomodidade em citar casos, os nossos entrevistados referiram alguns que surgem mais do que uma vez nas respostas: Delta, Logoplaste, BCP, Iberomoldes, Transportes Luís Simões, Sonae e a, provavelmente menos conhecida, Organtex (que de uma agência de compras de produtos têxteis evoluiu para uma empresa de serviços internacional na área do

vestuário técnico). Mas, João César das Neves volta a não ter papas na língua: “Os casos verdadeiros são aqueles a que ninguém liga, mas que continuam a dar dinheiro depois dos mediáticos terem falido”.

O ponto crítico, dizem Carlos Zorrinho e Pedro Saraiva, é gerir essa contradição “estrutural”, tornar virtuosa essa coabitação entre o improvisado e a crónica deficiência de profissionalismo. Miguel Pina e Cunha dirá que o desafio é manter a capacidade de improvisação, suportando-a em estruturas mais adequadas.

Está aí o desafio das Escolas de Gestão e de Negócios e da literatura sobre *management* em Portugal. Os nossos votos é que esta colectânea possa servir essa missão.



## Duas palavras

Sobre o perfil da amostra

O ensino e consultoria da gestão em Portugal é ainda um mundo exclusivamente masculino – faltam-nos uma Rosabeth Moss Kanter lusitana nesta colectânea.

Mas, os “mestres” que encontrámos já abrangem todas as faixas etárias adultas. Na nossa amostra, viajamos na companhia de um dos nomes promissores da investigação académica neste campo, ainda na divisão dos sub-30, João Vieira da Cunha, a doutorar-se na Sloan School of Management, até um dos decanos do clube de economistas e professores de *management*, Mário Murteira, recentemente jubilado, mas ainda hiperactivo nas viagens transcontinentais e no uso da Internet e da Web.

Curiosidade do alfabeto, a letra com maior peso é o “J”, ainda que não rime nem com lusitano nem com português. De registar também que metade dos entrevistados criou as suas próprias empresas de consultoria ou de formação, mesmo quando mantiveram a sua actividade central na docência.

Alguns são mesmo empreendedores em série – com diversas «start up» criadas ou co-fundadas. O que lhes permite furar o ditado que diz que quem não sabe gerir, ensina gestão. Ingrediente que lhes traz à reflexão e ao próprio ensino um pedaço de sal da prática.


Além da masculinidade desta amostra, a geografia da massa cinzenta da teoria da gestão portuguesa está radicada na Grande Lisboa. As excepções trouxeram para esta amostra Coimbra, Évora e Porto.

O cosmopolitismo está também patente – a esmagadora maioria doutorou-se ou estudou no estrangeiro, com particular destaque para os Estados Unidos e

o Reino Unido. Ainda que França, Bélgica, Itália e Holanda também tenham presença entre as Mecas do conhecimento em gestão frequentadas pelos nossos entrevistados. O que permite contrabalançar a influência avassaladora do pensamento de gestão com o selo norte-americano.

As viagens ao estrangeiro são um ponto de honra. A média é superior a cinco por ano. Dois dos entrevistados são mesmo verdadeiros passageiros frequentes, com mais de uma viagem por mês. Apenas num caso, o rectângulo português é eleito como antídoto aos aeroportos e às classes de avião.

A ligação ao mundo a partir da secretária é, também, um ponto de honra – o correio electrónico tornou-se uma ferramenta tão comum como o uso do próprio computador, e a utilização da Web ao longo do dia e da noite é crescente. Apenas num caso a inforfobia (em processo de cura) permanece.



## Guia dos Mestres Portugueses da Gestão

A selecção é sempre contingente. Esta colectânea de entrevistas não pretende ser uma galeria de VIPs do ensino e da consultoria em gestão em Portugal. Um número muito reduzido de outros convites foram dirigidos a universitários e consultores, mas as agendas não permitiram levar a bom porto as entrevistas e as respostas aos inquiridos. Aos que disponibilizaram o seu tempo, o nosso agradecimento. Compete ao leitor avaliar as nossas escolhas.

## A

### **Amândio Vaz Velho**

42 anos, doutorado em engenharia informática e computadores. Hoje, formador em gestão.

---

**“Se as empresas não tratarem da felicidade dos empregados, os trabalhadores vão ‘tratar’ da saúde dos lucros das empresas.”**

---

#### **Tendência verificada nos portugueses**

Desenvolvimento de movimentos de gestão da qualidade e da reengenharia de processos de negócios.

#### **Caso de estudo português**

Nova Base.

#### **Aptidão portuguesa**

“Desenrascanço”.

#### **Líderes portugueses a destacar**

Nenhum citado.

## **Próximos cinco anos**

Investigar na área da psicologia positiva, teoria da complexidade e das redes.

## C

### **Carlos Melo Brito**

46 anos, doutorado em marketing pela Universidade de Lancaster, no Reino Unido, também fundador de empresas e fã da teoria das redes e da vantagem colaborativa.

---

**“Costuma afirmar-se que os gestores portugueses dificilmente cooperam. A minha opinião não é essa.”**

---

#### **Tendência verificada nos portugueses**

Uma adaptação notável aos vários movimentos históricos de mudança e de ruptura.

#### **Caso de estudo português**

Logoplaste.

#### **Aptidão portuguesa**

Universalidade.

**Líderes portugueses a destacar**

Belmiro de Azevedo (Sonae) e  
Ricardo Salgado (Espírito Santo).

**Próximos cinco anos**

Ser um influenciador activo como  
professor, consultor e autor.

---

**Carlos Zorrinho**

44 anos, doutorado em gestão da  
informação, um dos animadores da  
Sociedade da Informação e do  
Desenvolvimento sustentado no  
Alentejo.

---

**“O *management* português é  
um híbrido difuso. Em  
velocidade de cruzeiro, os  
gestores portugueses são  
tendencialmente bons alunos  
da escola anglo-saxónica e em  
*stress* mobilizam, mesmo que  
inconscientemente, as suas  
características latinas.”**

---

**Tendência verificada nos portugueses**

A importância determinante da visão  
e do carácter da liderança para a  
viabilização do negócio em Portugal.

**Caso de estudo português**

Nova Delta.

**Aptidão portuguesa**

Adaptabilidade e produção de ideias  
inovadoras.

**Líderes portugueses a destacar**

Rui Nabeiro (Delta), Henrique Neto  
(Iberomoldes) e Manuel de Oliveira  
(Cimianto).

**Próximos cinco anos**

Aprofundar a formação no «e»  
(e-business; e-Gov).

---

**D**
**Daniel Bessa**

55 anos, doutorado em Economia  
pelo Instituto Superior de Economia  
da Universidade Técnica de Lisboa,  
um dos admiradores da metodologia  
dos «clusters» de Michael Porter, ex-  
ministro da economia e responsável  
recente de uma missão que elaborou  
um Programa de Recuperação de  
Áreas e Sectores Deprimidos.

---

**“Fico satisfeito sempre que vejo um gestor português evoluir profissionalmente numa multinacional, alguém que começou por servir em Portugal. Embora tenha a sensação, porventura injusta, de que mereceríamos mais oportunidades.”**

---

#### **Tendência verificada nos portugueses**

O caso do sector automóvel é um dos exemplos da relevância de políticas públicas tendentes à criação de um efeito de «cluster».

#### **Casos de estudo portugueses**

Sonae, Unicer e Organtex.

#### **Aptidão portuguesa**

Abnegação, disponibilidade e capacidade para aprender muito depressa.

#### **Líderes portugueses a destacar**

Belmiro de Azevedo (Sonae) e Manuel Ferreira de Oliveira (Unicer).

#### **Próximos cinco anos**

Pronto para ser surpreendido!

## **F**

### **Francisco Lopes dos Santos**

52 anos, MBA em gestão, consultor de qualidade e organizador das “expedições de aprendizagem” às Mecas da Gestão nos anos 90.

---

**“O gestor em Portugal é realmente um especialista em qualquer outra coisa que depois se tornou gestor. A profissão da gestão, em si mesma, não é reconhecida no nosso país. A gestão é considerada como um somatório de especialidades e não como uma especialidade em si.”**

---

#### **Tendência verificada nos portugueses**

A enorme abertura à aprendizagem da excelência.

#### **Casos de estudo portugueses**

BCP, Cimpor e TAP.

#### **Aptidão portuguesa**

O engenho provisório de soluções.

#### **Líderes portugueses a destacar**

Belmiro de Azevedo (Sonae).

**Próximos cinco anos**

Combate para acabar com a concorrência protegida e pela igualdade de tratamento na área da formação.

**J****João Caraça**

58 anos, doutorado em Oxford em Física Nuclear. Um dos «evangelizadores» portugueses da batalha da Ciência e da Inovação e um dos membros do clube de futuristas europeus.

---

**“Não há em Portugal grandes organizações que sejam referência a nível mundial – se as houvesse, alguns dos nossos casos seriam estudados e haveria modelos de gestão à portuguesa.”**

---

**Tendência verificada nos portugueses**

Acordar tardio para o papel estratégico da inovação.

**Casos de estudo portugueses**

Bial e Via Verde (Brisa).

**Aptidão portuguesa**

O que de melhor se pode tirar da gestão portuguesa ainda não está esquematizado e sistematizado.

**Líderes portugueses a destacar**

Nenhum indicado.

**Próximos cinco anos**

Continuar com o «hobby» de estudar o futuro.

**João César das Neves**

46 anos, doutorado em Economia, é um conhecido polemista com a coluna “Não há almoços grátis” e um escritor *sui generis*, tendo fundado o “detectivismo” económico com o personagem “Dick Shade”. As suas respostas para esta colectânea não fugiram à regra – são, naturalmente, irónicas.

---

**“Existe uma pequena parte do empresariado que gosta de estar na moda. Mas, felizmente, a economia portuguesa depende cada vez menos dessa elite. São as empresas verdadeiras que contam, e essas não seguem os livros, mas os negócios.”**

---

**Tendência verificada nos portugueses**  
O crescimento económico português é único. A economia portuguesa é provavelmente a mais flexível do mundo. Graças à flexibilidade, criatividade e dinamismo dos portugueses.

**Casos de estudo portugueses**  
Aqueles a quem ninguém liga, mas que continuam a dar dinheiro depois dos “gestores do ano” terem falido.

**Aptidão portuguesa**  
Sobreviver em condições adversas através de expedientes inesperados, por vezes incríveis.

**Líderes portugueses a destacar**  
Nenhum indicado.

---

## **João Vieira da Cunha**

29 anos, aluno de doutoramento na Sloan School of Management do mítico MIT em Cambridge/Boston, nos EUA. É o benjamim desta colectânea, vivendo repartido por três países, vários aeroportos e, nos intervalos, 14 a 16 horas diárias na Web, no “messenger” e na videoconferência.

---

**“A estrutura minimalista pode ajudar a que as diferenças culturais contribuam positivamente para a adaptabilidade e a aprendizagem.”**

---

**Tendência verificada nos portugueses**  
Gestores “minimalistas” de empresas médias com vocação internacional.

**Caso de estudo português**  
Iberomoldes.

**Aptidão portuguesa**  
Nenhuma indicada explicitamente.

**Líderes portugueses a destacar**  
Nenhum indicado, apesar de Joaquim Menezes, da Iberomoldes, ser um modelo da “improvisação” organizada.

**Próximos cinco anos**

Concluir o doutoramento e continuar com a investigação em curso sobre o “improvisado organizacional”.

---

**Jorge Vasconcellos e Sá**

50 anos, doutorado em Gestão de Empresas pela Universidade de Columbia, nos EUA, e aluno de Peter Drucker. O entrevistado com mais obras publicadas em inglês em editoras internacionais.

---

**“Até recentemente, até ao virar do milénio, a internacionalização portuguesa tinha duas características – era passiva, compravam-nos, não vendíamos, e era baseada no preço. O desarmamento pautal internacional e a abertura europeia (a Leste) fez com que Portugal deixasse de ter preço.”**

---

**Tendência verificada nos portugueses**  
Passagem da subcontratação por via do preço (baixo) para uma outra por via da qualidade e da entrega.

**Caso de estudo português**

Organtex.

**Aptidão portuguesa**

Nenhuma indicada explicitamente.

**Líderes portugueses a destacar**

Nenhum indicado.

---

**José Crespo de Carvalho**

40 anos, doutorado em gestão de empresas, uma das referências sobre logística em Portugal, e outro dos académicos empreendedores em série.

---

**“Coexistem, entre nós, o perfil do empresariado sem formação e o perfil do novo empresariado. Existem três categorias: um *management* mau; um *management* que pode ser considerado de segunda geração, melhor do que o primeiro; e começa a coexistir, também, o *management* formado pelas grandes escolas de gestão, que tem enriquecido o de segunda geração.”**

---

### **Tendência verificada nos portugueses**

Capacidade logística de algumas iniciativas empresariais.

### **Casos de estudo portugueses**

Grupo Transportes Luís Simões, Modis (Continente), Portucel e INDEG.

### **Aptidão portuguesa**

Capacidade de sacrifício, trabalho e resistência.

### **Líderes portugueses a destacar**

José Luís Simões (Grupo Luís Simões).

### **Próximos cinco anos**

Continuar a formação pessoal no exterior.

---

## **José Paulo Esperança**

46 anos, doutorado em Economia Industrial e um dos entusiastas do cicloturismo. Passou pela Escola de Drucker na Califórnia.

---

**“Os portugueses sofrem uma pressão social que os leva a ocultar todos os casos de insucesso.”**

---

### **Tendência verificada nos portugueses**

Criação de conglomerados com diversificação não relacionada.

### **Caso de estudo português**

Logoplaste.

### **Aptidão portuguesa**

Capacidade de adaptação e de improviso.

### **Líderes portugueses a destacar**

Filipe de Botton (Logoplaste) e Belmiro de Azevedo (Sonae).

### **Próximos cinco anos**

Estudar a internacionalização ibero-americana e a governação em empresas familiares.

---

## **L**

### **Luís Reto**

52 anos, doutorado em Psicologia Social na Universidade Católica de Lovaina, na Bélgica. É um dos especialistas com maior conhecimento da “voz populi”, da opinião pública portuguesa, e também participou na criação de empresas. Dirige o INDEG, uma Escola de Negócios em Lisboa.

---

**“Continuamos a ter como arquétipo o ‘Oliveira de Figueira’ celebrizado por Tintim. É verdade que somos flexíveis, criativos e adaptativos, mas poderíamos dizer que a nossa matriz continua a ser mais a de comerciante do que de empresário e gestor.”**

---

**Tendência verificada nos portugueses**  
Nenhuma a assinalar.

**Casos de estudo portugueses**  
Covina e Delta.

**Aptidão portuguesa**  
Arte do comerciante – como comenta Tintim: o ‘Oliveira de Figueira’ coloca-nos a comprar mesmo o que é inútil.

**Líderes portugueses a destacar**  
Nenhum indicado.

**Próximos cinco anos**  
Levar o projecto do INDEG até ao fim, incluindo a consolidação da sua internacionalização.

## M

### **Mário Murteira**

70 anos, doutorado em Economia, um dos veteranos da geração de ouro dos economistas portugueses dos anos 60 e 70. Hoje jubilado pelo ISCTE, em Lisboa, continua um «viciado» nas viagens asiáticas e africanas e na Web.

---

**“Muitos jovens portugueses tentam e conseguem aos poucos afirmar-se na ‘aldeia global’, mesmo que oriundos daquilo que ainda é, em muitos aspectos, a ‘aldeia portuguesa’.”**

---

**Tendência verificada nos portugueses**  
O surgimento de uma nova categoria de pequenos empresários e de trabalhadores do conhecimento.

**Casos de estudo portugueses**  
Hovione e Montepio.

**Aptidão portuguesa**  
O ‘desenrascanço’.

### **Líderes portugueses a destacar**

Costa Leal (Montepio).

### **Próximos cinco anos**

Estudar, escrever e dar cursos em diferentes locais do mundo.

---

### **Miguel Pina e Cunha**

38 anos, doutorado em Gestão. É um dos teóricos portugueses da corrente internacional do “improviso organizacional” e investiga actualmente a realidade nacional para produzir um artigo científico sobre a “gestão à portuguesa”.

---

**“É ainda muito comum em Portugal a sobreposição de outros factores em relação à trave-mestra da actividade de gestor que é o profissionalismo. Por vezes, antes do profissionalismo, vem o paroquialismo dos amiguismos e dos partidarismos.”**

---

### **Tendência verificada nos portugueses**

Uma camada mais jovem qualificada, com visão e experiência internacionais.

### **Casos de estudo portugueses**

DHL Portugal (a sucursal portuguesa da multinacional tem sido premiada e até a revista Harvard Business Review, na sua edição de Novembro de 2003, lhe dedicou umas páginas de reportagem).

### **Aptidão portuguesa**

Gerir à beira de um ataque de nervos (como se intitula um livro que co-escreveu).

### **Líderes portugueses a destacar**

Os melhores são pessoas muito humildes.

### **Próximos cinco anos**

Continuar a ensinar e a investigar.

## P

**Pedro Dionísio**

48 anos, doutorado em gestão no HEC, em França. Conhecido pela sua adaptação para português da bíblia francesa de Marketing, intitulada “Mercator”. Foi um dos impulsionadores do “cordão humano por Timor”.

---

**“O factor crítico das empresas de sucesso é terem à frente líderes carismáticos que, ainda que com estudos muito diversos, conseguem reunir e motivar equipas.”**

---

**Tendência verificada nos portugueses**  
Muitas das empresas públicas têm já métodos de gestão idênticos aos das melhores privadas.

**Casos de estudo portugueses**  
TMN, Delta e Sonae Distribuição.

**Aptidão portuguesa**  
Não assinalada.

**Líderes portugueses a destacar**  
Não assinalado.

**Próximos cinco anos**

Estudar temáticas emergentes, como o marketing relacional e o marketing público e desportivo.

**Pedro Saraiva**

39 anos, doutorado no MIT, é outro dos académicos empreendedores em série de «start ups». É um dos «evangelizadores» da Qualidade em Portugal, sendo o «pai» do Observatório Nacional de Recursos Humanos.

---

**“Sendo os princípios e metodologias de gestão cada vez mais universais, como não poderia deixar de ser em ambientes de crescente globalização, importa saber adaptá-los a cada realidade, de modo a deles tirar o melhor partido possível.”**

---

**Tendência verificada nos portugueses**  
Movimento da Qualidade na última década.

### **E-mails diários que recebe**

Muitos, demais. Cerca de 40, dos quais um terço tipicamente é lixo electrónico.

### **Uso diário de Web (horas)**

Mais a desoras do que a horas, com cerca de 15 minutos em média de navegação.

### **Uso de «messenger» e videoconferência**

Muito esporadicamente apenas. Ao todo, 3 a 4 vezes.

### **Número de viagens ao estrangeiro por ano**

Sempre mais do que a família (mulher e 3 filhas) deveriam aceitar. Entre 3 e 5 por ano.

