

“Eficiência e agilidade são as chaves do **SUCCESSO**”

António Nogueira Leite, economista e professor universitário, explica à INVEST as condições necessárias ao sucesso empresarial

Já foi secretário de Estado de Guterres, hoje é filiado no PSD e não se coíbe de fazer elogios a alguns aspectos da governação de José Sócrates. António Nogueira Leite, economista e administrador da CUF, holding do grupo José de Mello, traça, numa entrevista à INVEST, os caminhos para o sucesso das empresas portuguesas e para a retoma económica. Defende uma aposta na marca, diz que quem ficar ancorado a um produto ou a uma região está a cometer suicídio... e culpa os que vivem há anos “alapados” ao Estado de serem os principais responsáveis pela crise económica.

Que avaliação faz deste ano e meio de governação?

Tem sido uma surpresa positiva. As minhas expectativas não eram altas mas há um conjunto de áreas onde tem havido alguns resultados. Tem sido feito algum esforço na eliminação de um conjunto de entraves burocráticos à actividade empresarial, apesar do Estado ainda funcionar muito mal. Neste particular destaco a articulação do Ministério da Justiça com o Ministério da Economia e das Finanças. O Ministério da Economia conseguiu resolver alguns problemas complexos, nomeadamente no sector energético. Tem havido um esforço de trazer investimento para o País, mas nem todos os esforços do Governo resultaram, bem como de governos anteriores porque, por vezes, as entidades não eram as mais credíveis.

As contas públicas também têm corrido razoavelmente. Ao contrário do que muitas vezes aparece na imprensa, aí o sucesso é mais imitado. Os objectivos anunciados, concorde-se ou não, têm sido cumpridos, mais pelo aumento da carga fiscal do

que pelo corte da despesa. Há muitos anos que se anunciam reformas (mas é um bocadinho a história do Pedro e do Lobo...) que vão reduzir o peso do Estado. Há aqui um longo trabalho pela frente. Em todo o caso não esperava esta capacidade de resolução, sobretudo de determinação. Eu associava muito os governos do PS às indecisões permanentes do engº Guterres. Parece-me que este primeiro-ministro é bastante mais corajoso.

Defendeu que não se devia mexer nos impostos de forma avulsa e que o Governo deveria cortar na despesa. Os impostos subiram e a despesa... está a ser bem cortada?

Julgo que não. Aos cortes avulsos ou generalizados, os economistas chamam repressão financeira, pois não têm uma lógica de funcionamento. Para quem os faz são difíceis do ponto de vista do desgaste político e não produzem resultados sustentáveis. O exemplo mais típico foi a Drª Manuela Ferreira Leite, uma pessoa que teve um empenho extraordinário sem produzir resultados concretos. Optou por estancar a torneira da despesa, mas como não teve tempo, ou condições políticas para ir às causas desse fenómeno, desgastou-se e não conseguiu travar a espiral que vinha de trás. Mais uma vez está acontecer uma coisa parecida que é a famosa reforma do Estado. Parece-me que virão algumas alterações de monta, mas ainda estamos no período da expectativa. É bom que venham depressa e que sejam significativas em termos de funcionamento, da capacidade de fazer muito mais, se possível, com menos recursos.

Este PRACE (Programa de Reestruturação da Administração Pública) é suficiente para reformar o sector público?

Do que se sabe até agora não chega. Tem que se ir mais fundo à identificação dos processos, à eliminação de sobreposição de serviços, à própria simplificação do funcionamento do Estado. É preciso ter a coragem de fazer aquilo que o Ministro das Finanças não tem conseguido. Ele tem razão quando diz que não está provado até hoje que hajam funcionários a mais, mas a verdade é que parece que sim. Não se pode ser dogmático face a esse tema, é preciso tirar as consequências porque isto não sai de borla, são os contribuintes, na maioria os trabalhadores por conta de outrem, que pagam tudo isto. O PRACE até agora definiu coisas relativamente genéricas, apresentou so-

brete expectativas de que viriam aí mais coisas. Esperemos que essas medidas sejam estruturais e não uma mera operação de cosmética.

Então qual é a solução para a Administração Pública?

É preciso olhar para o workflow do Estado e cortar em todas as etapas. Em praticamente todos os serviços existem redundâncias que é preciso eliminar. É preciso garantir que as funções do Estado são realizadas com o mínimo de esforço possível. Parte tem a ver com a identificação do que está a mais nas organizações que tratam dos mesmos assuntos e, em segundo lugar, ver quais são os procedimentos desnecessários. Muito desse trabalho está feito, e vão sobrar pessoas e procedimentos, que têm de ser eliminados.

Mas o Estado não pode despedir...

Isso é complicado. As contas apontam para que até 2011 saiam 60 a 70 mil pessoas, que é uma boa fatia. Depois há sempre mecanismos para que entrem menos pessoas do que aquelas que saíram. É evidente que temos de substituir essas pessoas por outras mais qualificadas. Para isso também há a questão das carreiras. Na função pública tem predominado um regime em que, independentemente de se trabalhar bem ou mal, é-se sempre recompensado. Há soluções que não implicarão provavelmente despedimentos muito significativos, a não ser aquelas pessoas a quem lhes sejam atribuídas novas funções e não se adaptem. Todos nós, na nossa vida profissional, fazemos o que for preciso em função das nossas competências. No Estado há pessoas que admitem progredir mas apenas numa determinada linha, o que não faz sentido.

Este é também um problema constitucional...

Há muito que defendo, nomeadamente em matéria económica, que se deve mudar a Constituição. Há pessoas, da direita, como o Dr. Marcelo Rebelo de Sousa, que defendem o contrário e acham que esta Constituição serve perfeitamente. Quem tem de fazer e não apenas comentar, rapidamente percebe que esta mudança é necessária. Antes do despedimento há um conjunto de racionalizações que podem ser feitas, colocando pessoas que estão a mais em serviços onde há falta de pessoas. Depois pode haver saídas por mútuo acordo e até serviços que possam ser feitos em outsourcing, tudo coisas



ÓPTICA
CUNHA
FONSECA

A olhar pelos seus olhos
desde 1939

LINDBERG™

LEIRIA T 244 870 500
R. da Graça | 4-10
BATALHA T 244 767 597
C. Comercial Batalha | loja 33
optica@opticacunhafonseca.pt
www.opticacunhafonseca.com

 **institutooptico**

que a Constituição permite, mas para isso é preciso muita coragem. E não é tarefa para uma legislatura, mas é preciso começar.

“Choque tecnológico morreu”

Em tempos manifestou-se contra o “choque tecnológico” considerando mesmo que se iria transformar num “cheque tecnológico”. Mantém a opinião?

A própria noção do que seria o choque tecnológico foi sendo corrigida pelo Governo. A certa altura havia alguns actores do mundo empresarial que, com esta ideia genérica que saiu cá para fora sobre o choque tecnológico, posicionaram-se a pensar que o Governo ia começar a fazer encomendas às empresas ligadas às tecnologias, daí o meu receio que isto se transformasse num cheque tecnológico. A não resposta do Governo a estas pretensões demonstrou que, afinal, o choque tecnológico não era isso e que era uma ideia genérica com a qual toda a gente está de acordo, de que é preciso qualificar as pessoas, licenciar os produtos das empresas, tirar partido da tecnologia para criar valor. A prática tem estado em linha com aquilo que acho que seria correcto.

Mas não deixa de ser uma ideia genérica...

Acho é que morreu. Ainda há pessoas responsáveis pelo choque tecnológico, mas o que na prática se está a fazer é casar umas ideias, catalizar iniciativas que já existiam, mas o choque tecnológico é um jargão, um sound bite. É preciso saber como podemos melhorar os nossos recursos, organizar as redes por forma a que o potencial que existe no País e as sinergias que podemos fazer com outros parceiros, possam fazer com que a tecnologia ajude Portugal a criar mais riqueza.

No início, elogiou a equipa que foi nomeada para o Ministério da Economia. Que avaliação faz agora do desempenho de Manuel Pinho?

Tenho um conflito de interesses na medida em que sou amigo de Manuel Pinho há quase 30 anos. Tem tido a capacidade de resolver alguns problemas complicados, como foi o caso do sector energético, e tem procurado facilitar a instalação de investimento, articulando os vários serviços do Estado por forma a que a vida dos empresários não seja o calvário que muitas vezes é Portugal. Tenho notado mudanças na própria API, através da sua função e dinamismo. O ministro não é



provavelmente a pessoa mais eloquente do mundo e isso talvez o prejudique um bocadinho no discurso, mas a acção parece-me muito positiva.

Para si, que está dentro do mundo empresarial, acha que os empresários estão mais optimistas, mais confiantes?

Não. Os empresários não estão a pensar no dia de amanhã, no próximo ano ou daqui a dez anos. Os problemas da economia portuguesa estão longe de estarem resolvidos. As pessoas estão em Portugal independentemente de conjunturalmente haver mais ou menos confiança. Continuam preocupadas porque há um conjunto de dificuldades que não estão resolvidas.

Esse é um problema denunciado pelo Compromisso Portugal do qual foi fundador. Este tipo de denúncias tem tido alguma resposta?

As pessoas têm intelectualmente adesão a algumas

das sugestões, mas se as concretizarmos já é uma questão diferente. Têm boa vontade mas para isso é necessário uma grande tenacidade. Há um conjunto de pessoas que têm beneficiado das dificuldades. Mas percebe-se que as pessoas pelo menos aderem e partilham das nossas preocupações.

Se pudesse atribuir uma quota de culpa a empresários, trabalhadores e governos, quem é que acha que é o principal responsável pelo actual estado da economia portuguesa?

Todos têm a sua quota parte de responsabilidade. Têm culpa os empresários, que não se modernizaram, que descapitalizaram as empresas, que não assumem riscos e se posicionaram para receber apoios. Os trabalhadores, ou os seus representantes, que ainda vivem como se vivessem no século XIX. Por outro lado, os vários governos que não resolveram problemas vários. A classe política e as corporações que se apropriaram do Estado terão provavelmente uma quota parte superior. Refiro-me sobretudo aos que no Estado ou

>Perfil

António Nogueira Leite, de 44 anos de idade, é licenciado em Economia (Universidade Católica Portuguesa), mestre e doutorado em Economia, pela University of Illinois (EUA) e fez a agregação em Microeconomia (Universidade Nova de Lisboa).

É professor catedrático (desde 1995), na Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa e administrador executivo do grupo CUF. É administrador não executivo da Reditus, da Brisa, da Quimigal e presidente do conselho geral da OPEX. É também membro do conselho nacional do Mercado de Valores Mobiliários, entre outras funções.

Faz parte do núcleo fundador do movimento Compromisso Portugal.

rao lado dele beneficiaram de toda esta opacidade. E aí também há alguns empresários ou mesmo as pessoas que não tiveram honestidade e estiveram “alapados” no Estado. Há aqui uma culpa muito partilhada, até por todos nós.

“Retoma pode estar a iniciar-se”

No executivo de Cavaco Silva foi encomendado um estudo ao professor Michael Porter onde se apontava para o investimento no sector tradicional. Dez anos depois está tudo na mesma. O que é que falhou?

Penso que alguns dos aspectos, como o do vinho, têm tido algum desenvolvimento. No têxtil houve um pequeno número de empresas que fizeram o que estava mencionado no estudo, que era diferenciarem-se, criando marcas, utilizando a tecnologia na produção, subir na cadeia de valor. Essas, hoje em dia, progredem. Se olharmos para a cerâmica e para o vidro, e aí falamos da região Centro do

País, continuamos a ter algumas boas empresas, mas não se deu o salto, muitas vezes por fragmentação, outras por má gestão, incompetência ou descapitalização. Esses eram sectores onde havia competências próprias suficientemente desenvolvidas, mas onde o problema teve muito a ver com a incapacidade dos empresários, muitas vezes por não fazerem parcerias, que pudessem competir num mercado cada vez mais aberto.

O que é que falta ao nosso sector empresarial para se tornar competitivo?

Como não acredito em dirigismo, acho que é preciso ter duas capacidades bem desenvolvidas: a primeira é ser capaz de ser eficiente tirando partido dos recursos que se tem. Isto parece uma banalidade, mas a procura da eficiência exige um grande esforço. O segundo aspecto é a agilidade. Acho que é preciso ter agilidade mental para se saber que, no mundo de hoje, ancorar demasiado a actividade a um produto, a esta ou aquela região, pode ser o caminho para o suicídio. O mundo muda muito mais depressa, as condições mudam com muito mais rapidez e, portanto, as organizações têm de se tornar muito ágeis.

Defendeu, num artigo de opinião, que “o episódio dos 6,83% de défice foi apenas uma história mal contada e que o Banco de Portugal tinha voltado ao registo de seriedade e rigor habitual”. Constâncio fez um favor a José Sócrates?

O dr. Vítor Constâncio não é um homem de fazer favores, mas prejudicou a imagem do Banco de Portugal. Certamente bem intencionado, e mesmo continuando a ter boa impressão, as pessoas com quem contacto estão de acordo que ele fez um exercício muito pouco claro, que é o de prever o que vai acontecer daqui a alguns meses se determinadas coisas não forem feitas. Acho que ele é uma pessoa de grande qualidade, é um grande economista, mas todos nós temos maus momentos e ele provavelmente teve um momento menos bom. Favores não é o estilo dele, mas que deu algum jeito ao eng. José Sócrates, deu. O erro do Dr. Vítor Constâncio foi benéfico para o Governo. Talvez tenha convencido a opinião pública, mas não convenceu os economistas.

O Banco de Portugal já reviu em alta as previsões para a economia este ano e deixa em aberto uma segunda revisão. Partilha deste optimismo?

Precisamos de mais informação para estarmos tranquilos, mas acho que há mais razões agora para estarmos optimistas.

Arrisca a palavra retoma?

Podemos estar a iniciar a retoma, a confirmarem-se as previsões.

Estamos numa fase de discussão da reforma da Segurança Social. A proposta do Governo é a mais indicada para resolver os problemas do sistema?

Acho que enquanto não tivermos no sistema obrigatório uma parte importante de capitalização não é possível garantir às pessoas uma reforma adequada.

O Governo acha que isso seria uma privatização do sistema...

É errado. Privatizar o sistema significaria que o Estado não estaria envolvido e o que se está a dizer é que nas contribuições obrigatórias há uma parte que será capitalizada e essa parte até pode ser gerida por entidades públicas.

Acha inevitável que no futuro se receba menos de reforma do que se recebe até agora?

As pessoas devem preparar-se para no futuro receber menos reforma.

Ainda acredita na viabilidade do sistema de Segurança Social?

Neste momento aforro mais do que aforrava antes. Acho que isto responde.

Entre 1999 e 2000 foi secretário de Estado do Tesouro e Finanças. Voltaria a uma experiência governativa?

A minha passagem pelo governo foi equívoca para mim e para as pessoas que estavam comigo no Ministério. Pensei que tínhamos um mandato para introduzir algumas reformas e corrigir a situação da finanças públicas, mas não houve a cobertura política ao nível mais elevado do Governo. Pensei que podia contribuir para mudar as coisas e depois verifiquei que não era assim. Se não concordava com a política, quem estava a mais era eu.

Saiu por falta de apoio de Guterres ou do seu ministro?

O ministro estava muito mais consciente do que era preciso fazer. O primeiro-ministro, que é uma pessoa muito inteligente, estava a tentar sair do seu próprio pântano, de onde acabou mesmo por sair pelo próprio pé.

**Anselmo Crespo
e João Paulo Leonardo**