

ESPERANÇA E REINVENÇÃO

IDEIAS PARA O PORTUGAL DO FUTURO

COORDENAÇÃO
Luís Ferreira Lopes

PALAVRAS PRÉVIAS
Marcelo Rebelo de Sousa

Adrian Bridge · Alexandre Fonseca · António Mexia · António Rios de
Amorim · Bernardo Trindade · Carlos Coelho · Cristina Fonseca · Daniel
Bessa · Daniel Traça · Fátima Carioca · Fernando Amaral · Isabel Furtado
· João Duque · Jorge Magalhães Correia · Nuno Fernandes Thomaz ·
Paulo Pereira da Silva · Pedro Rocha Vieira · Rui Paiva

NÃO-FICÇÃO · ACTUALIDADE

AGRADECIMENTOS

Este livro é um contributo cívico de ideias de pessoas independentes cujo único propósito é reflectir, com pensamento estratégico, sobre inovação e reinvenção em diversas áreas da economia e da sociedade perante a pandemia e a abrupta crise em que vivemos.

Com tanto trabalho em meses tão intensos, sobretudo desde o início de Março, seria impensável escrever (mesmo a várias mãos) um livro – em tão curto espaço de tempo e para lançar logo no início do Verão – que arriscasse um balanço dos primeiros meses de 2020 e que procurasse antever o que poderá mudar nas nossas vidas nestes tempos plenos de incerteza.

Somos 19 autores contra a covid-19. Estou muito grato a quem, prontamente, aceitou este desafio que lancei, no início de Maio (e respondido em cerca de três semanas), a personalidades com conhecimento prático das suas áreas no mundo das empresas e da universidade e com agendas tão preenchidas (agradecimento por ordem alfabética): Adrian Bridge, Alexandre Fonseca, António Mexia, António Rios de Amorim, Bernardo Trindade, Carlos Coelho, Cristina Fonseca, Daniel Bessa, Daniel Traça, Fátima Carioca, Fernando Amaral, Isabel Furtado, João Duque, Jorge Magalhães Correia, Nuno Fernandes Thomaz, Paulo Pereira da Silva, Pedro Rocha Vieira e Rui Paiva.

Agradeço à minha família e às famílias dos co-autores pela compreensão (escrevemos fora do horário de trabalho, quando o trabalho entrava pela noite dentro...) e também ao editor, Manuel S. Fonseca, e à sua equipa pela paciência desta «loucura». Antes de sermos confrontados com as notícias duras dos efeitos económicos e sociais desta crise de saúde pública, decidimos partilhar ideias e, desde a primeira hora, doar a totalidade da receita de direitos de autor ao Banco Alimentar contra a Fome. Agradeço a generosidade dos co-autores e estou certo de que o nosso contributo – e o dos leitores que compraram esta obra – terá bom destino.

Um agradecimento especial ao Presidente da República Portuguesa, Marcelo Rebelo de Sousa, pela honra de ter aceitado escrever as *Palavras Prévias* que abrem este livro, partilhando a sua visão sobre os dias que os portugueses enfrentaram com coragem e os desafios que temos pela frente. Todos lutamos por um país bem melhor, de Esperança e Reinvenção.

As receitas da totalidade dos direitos de autor deste livro são para:

**rede — de
— emergência
alimentar —**

iniciativa promovida pelo Banco Alimentar contra a Fome

ÍNDICE

PALAVRAS PRÉVIAS, Marcelo Rebelo de Sousa 9

POR UM PAÍS BEM MELHOR: VISÃO SISTÉMICA
PERANTE A INCERTEZA, Luís Ferreira Lopes 11

ESPERANÇA E REINVENÇÃO

O FUTURO DO TURISMO,
DO ENOTURISMO E DO VINHO, Adrian Bridge 25

IMPACTOS, DIAGNÓSTICOS E SOLUÇÕES PARA O
SETOR E PARA O PAÍS NO ÂMBITO DA COVID-19,
Alexandre Fonseca 35

ENERGIA E SUSTENTABILIDADE:
GARANTIR O FUTURO COLECTIVO, António Mexia 45

OS DESAFIOS DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS
PORTUGUESAS NOS MERCADOS INTERNACIONAIS,
António Rios de Amorim 53

DIÁRIO DE BORDO, Bernardo Trindade 67

UMA NOVA MARCA, PORTUGAL: UMA IMAGI-NAÇÃO,
Carlos Coelho 75

POR UM PAÍS BEM MELHOR 7

NOVOS CAMINHOS, Cristina Fonseca.	85
DESAFIOS DA MACRO E MICROECONOMIA NA RECUPERAÇÃO, Daniel Bessa.	91
NUNCA SE DESPERDIÇA UMA CRISE... MUITO MENOS DUAS!, Daniel Traça	101
A LIDERANÇA, O TALENTO E A ÉTICA, Fátima Carioca . . .	113
COVID-19: O ACELERADOR DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DAS EMPRESAS, Fernando Amaral	121
PENSAR A INDÚSTRIA EM PORTUGAL, Isabel Furtado. . .	129
DESAFIOS À GESTÃO DAS EMPRESAS E ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS, João Duque.	139
PRIORIDADES NA GESTÃO DE RISCOS COLETIVOS PÓS-COVID-19, Jorge Magalhães Correia	151
DEPOIS DA COVID-19, Nuno Fernandes Thomaz.	159
REINVENTAR A INDÚSTRIA, OS PRODUTOS E AS MARCAS, Paulo Pereira da Silva	169
O PAPEL DO EMPREENDEDORISMO E DA INOVAÇÃO COLABORATIVA NA ECONOMIA PÓS-COVID-19, Pedro Rocha Vieira.	175
<i>THE LIFE TO FOLLOW</i>, Rui Paiva	187
AUTORES	193

PALAVRAS PRÉVIAS

Marcelo Rebelo de Sousa

Sugeriu-me Isabel Furtado – sugestão irrecusável – que escrevesse duas palavras no pórtico desta aventura coletiva, que foi analisar Portugal e o seu futuro mais próximo ainda durante a pandemia e no início de um processo que sabemos ser difícil e longo na economia e na sociedade que é a nossa.

A primeira palavra é simples – agradecer o propósito, louvar o gosto do risco de cenarizar e optar em plena evolução dos acontecimentos, reunir pontos de vista livres e, se necessário, polémicos, suscitar o debate e antecipar problemas e soluções que, inevitavelmente dominarão a cena nacional nos anos mais próximos, e, ainda, dedicar o que resultar da venda da obra a uma instituição a que tanto devemos, os Bancos Alimentares contra a Fome.

A segunda palavra é menos simples – tudo tem o seu custo e o custo do voluntarismo antecipatório dos autores é o de arriscarem muito, mesmo antes de se conhecer o quadro mundial e, sobretudo, europeu que virá a condicionar, decisivamente, algumas escolhas internas, e de abstraírem de fatores não despiciendos, como a ressaca cultural e comportamental das crises, os contornos essenciais do sistema político pós-2020, as vicissitudes do sistema de representação social no mesmo horizonte temporal.

Em suma, temos aqui obra para motivar reflexão, inventiva, pistas estimulantes.

Mas, sempre, tendo presente a imponderabilidade de variáveis cruciais, e, nelas, uma em particular – a vontade dos portugueses.

O que quererão eles para Portugal, após tempos tão ingratos e tão marcantes? Mais do mesmo ou diferente? E quão diferente?

Portugal merece que se não perca esta oportunidade para pensar estrutural, a prazo e com ambição.

Está nas mãos dos portugueses dizerem se entendem isso mesmo ou preferem não tomarem tantos ou mais riscos do que tomou entre mãos este punhado de voluntaristas do pico da crise sanitária.

POR UM PAÍS BEM MELHOR: VISÃO SISTÉMICA PERANTE A INCERTEZA

Luís Ferreira Lopes

A maioria dos cidadãos, em Portugal e no mundo, não precisaria da pandemia de covid-19 para descobrir o que é mais relevante na vida, neste estranho ano de 2020, com tantas mortes à escala global e com uma profunda crise económica e social. Quem sobrevive a esta terrível doença tem uma oportunidade, que não deve ser desperdiçada, para reflectir sobre os primeiros ensinamentos, as tendências de mudança que vislumbramos e o que deveríamos fazer, enquanto sociedade e como seres vulneráveis que somos, para fortalecer o nosso sistema de saúde pública contra doenças e pestes que julgávamos pertencer a um passado longínquo. Ninguém poderia esperar uma «peste negra» de dimensão mundial, com efeitos tão nefastos, na era da globalização da economia, dos avanços médicos e tecnológicos e das promessas de paz e de bem-estar em várias regiões do mundo.

Cientistas e políticos, médicos e empresários, enfermeiros e gestores, académicos e bombeiros, todos os profissionais de todas as áreas da economia e do conhecimento estão de acordo em afirmar, no inesperado primeiro semestre de 2020, que navegamos à vista perante densos bancos de nevoeiro. Durante dias intermináveis e semanas intensas (que parecem meses), recebemos notícias impensáveis do número de mortos e de infectados nos cuidados intensivos e dos que testaram positivo; das encomendas e reservas canceladas no turismo e na indústria; dos trabalhadores dispensados ou em

regime de *lay-off*; ou dos empresários sem protecção social (sócios-gerentes de micro e pequenas empresas, em particular) na primeira fase do choque brutal das medidas de confinamento, quando vários governos, em todos os continentes, solicitaram ou obrigaram a que ficassemos em casa para nos protegermos e para que evitássemos a propagação da covid-19, pelo contágio involuntário.

Um dia de cada vez, à medida que vamos aprendendo a lidar com a pandemia, com o medo e com a necessidade de retomarmos actividades económicas e lectivas essenciais para que a vida em sociedade continue, sabemos apenas que, sem a descoberta de uma vacina, corremos o risco de novas vagas, em especial a partir do Outono e Inverno deste ano que apetece apagar do mapa. Através da informação dos serviços de saúde nacionais e mundiais, sabemos apenas que falta uma resposta imediata da Ciência perante tantas interrogações e que é vital cada cidadão não se desleixar nos cuidados de protecção e higienização. Em 2020, o que temos como certo é a incerteza.

Sabemos apenas que lutamos contra um inimigo invisível que ataca de forma transversal, pois pode matar pessoas de todas as classes socioeconómicas e não olha a género ou religião, nem a culturas ou continentes, nem mesmo a idades, apesar da maior probabilidade de sobrevivência dos mais novos. Não é um inimigo que seja derrotado com armamento militar, mas sim pela investigação da ciência, pelo trabalho árduo dos profissionais de saúde e pelas atitudes cívicas de cada um de nós, porque são pequenos grandes gestos que nos podem salvar a vida.

Esta nova percepção da força de uma comunidade, através do cuidado com o Outro (nomeadamente com os mais velhos) e das múltiplas e inesquecíveis acções de cooperação e solidariedade por parte da chamada sociedade civil, em Portugal e noutros países onde milhões e milhões de pessoas uniram as mãos sem se tocar, dá-nos hoje esperança na redescoberta dos valores essenciais e do melhor que há em nós, fazendo recordar o idealismo da dialéctica de mudança e do «espírito do povo» que o filósofo alemão Hegel

reflectiu na *Fenomenologia do Espírito* e noutras obras do início do século XIX, assim como nos relembra o valor da cidadania da pólis e da verdade (e não a projecção ou a sombra da realidade) que Platão descreveu na célebre «Alegoria da Caverna» de *A República*, no século IV antes de Cristo.

Na transição para a terceira década do século XXI, perante o avanço da epidemia das *fake news* ou de informação falsa, não nos devemos deixar acorrentar na escuridão pela projecção de imagens que julgamos reais, temendo a cegueira, se decidirmos enfrentar a luz do mundo real. Este é o tempo para ter a mente aberta para sair da caverna; isto é, para investigar, saber mais, inovar e promover a «ideia do bem», sendo mais exigentes connosco próprios e com os que nos rodeiam, em busca da verdade e da razão sobre as quais tantos filósofos reflectiram ao longo dos séculos, em todas as geografias e culturas. Empiricamente, sabemos que só encontramos soluções e inovamos perante uma necessidade. E a questão, quase sempre, é a de saber se essa inovação é incremental, gradual, reformista, ou se é disruptiva e causadora de profundas transformações. Será o momento para redesenhar modelos que temos como certos e pensar e agir de forma diferente?

Num momento duro e difícil, mas igualmente desafiante e fascinante para Portugal, não precisaríamos de uma nova crise para descobirmos o que é realmente importante na nossa vida enquanto *nobre povo* de uma *Nação valente*, una e europeia, nascida em 1143. O país de Eduardo Lourenço, Fernando Pessoa, Eugénio de Andrade ou Amália Rodrigues já enfrentou tanta crise, peste, invasão, perda de soberania, bancarrota, inveja, pobreza, risco da aventura, descoberta de glória vã e sabe – pelo som das ondas do mar ou dos gemidos de uma guitarra – o que é choro, bravura, luto, alegria, resiliência e coragem. Este é, pois, um tempo de Esperança e de Reinvenção.

A ideia do livro e a doação da receita ao Banco Alimentar

Porquê, então, escrever um livro a várias mãos acerca de quase tudo o que está a acontecer às nossas vidas, às famílias, às empresas, ao mundo? Porquê arriscar a antecipação de tendências e mudanças em pleno temporal e partilhar ideias quando o exercício prospectivo é, regra geral, desaconselhado perante o denso nevoeiro da incerteza e perante um *abalo sísmico* desta magnitude?

Porque é tempo de Esperança, ou seja, de pensamento estratégico e visão sistémica. Porque é tempo de contribuir civicamente para soluções concretas, sem qualquer agenda ideológica ou política, com a experiência e o optimismo realista de empresários, gestores e académicos de pensamento independente que aceitaram este desafio que lancei enquanto cidadão e autor ou co-autor de outros livros.

Porque é tempo de Reinvenção de modelos de negócio, da organização do trabalho, da liderança e gestão das pessoas, das sociedades ou das nações ou de cada um de nós. Porque é tempo de agir cívica e colectivamente. Seria decerto mais fácil para todos os autores desta obra continuarem focados e submersos em trabalho nas suas organizações, após semanas que parecem meses, mas aceitaram investir tempo e energia a partilhar ideias num livro que procura ser uma reflexão sobre como enfrentar o cenário muito nublado que temos pela frente e um testemunho de esperança em dias melhores.

Porque este é o tempo de reflectirmos sobre o contributo acrescido e o papel decisivo das tecnologias e telecomunicações; da agricultura e da indústria transformadora; do comércio, serviços e turismo; da energia, água, transportes e ambiente; do financiamento e sustentabilidade das empresas, da economia real e dos Estados; das lideranças e formas de gestão dos recursos; da competitividade e da internacionalização das empresas; da reputação das marcas e de organizações ou países. É destes e doutros temas que

tratamos nas páginas seguintes, sabendo que temos todos ainda muito caminho pela frente nos próximos anos para reerguer a economia, tentar reduzir desigualdades sociais e contribuir para melhores políticas públicas e privadas, num país pelo qual vale a pena lutar.

Este livro é o resultado do desafio que lancei a mulheres e homens que têm conhecimento prático da gestão de universidades, empresas e pessoas; têm mundo e pensamento estratégico (que vai além da chamada espuma dos dias); são reconhecidos pelos seus pares pela competência; têm liberdade de pensamento e, apesar de influenciarem os decisores de políticas públicas nos sectores onde exercem actividade profissional, não representam confederações ou associações patronais – entidades cujas posições são conhecidas, com todo o mérito, nas negociações de apoios do Estado e na defesa dos interesses dos seus sectores económicos.

Porque é tempo de ser ainda mais solidário, a proposta de doar a totalidade da receita de direitos de autor a uma instituição social que apoie as pessoas que perderam rendimentos e precisam de comida para sobreviver acolheu a adesão de todos os co-autores e foi seleccionado o Banco Alimentar contra a Fome, entidade que se entendeu ser a que mais rápida e eficazmente chegará a mais portugueses, pela sua rede de âmbito nacional e pelas provas dadas de solidariedade e seriedade – sem prejuízo de todos nós conhecermos várias instituições sociais e projectos solidários que fazem um trabalho extraordinário em várias cidades ou regiões.

Salvar vidas, sem matar a economia

O surto da covid-19 em Portugal, na Europa e no mundo veio salientar a importância da interdependência económica e social, o primado da interdisciplinaridade do conhecimento e o papel crucial de diversas profissões no ecossistema social. O médico desempenha uma função crítica, mas, sem enfermeiros, auxiliares, técnicos

de diagnóstico, profissionais dos serviços de higiene e limpeza ou do apoio administrativo, obviamente é mais difícil alcançar bons resultados em equipa. No caso da saúde, quem já tinha passado por experiências difíceis e inesperadas sabia que assim é, mas a realidade que nos chegou pelos televisores ou telemóveis, nos últimos meses, é de tal forma brutal que não deixa margem para dúvidas quanto à valorização do trabalho dos profissionais de saúde, a quem estamos tão gratos.

De igual modo, logo nos primeiros dias do estado de emergência, em Portugal e noutros Estados europeus, percebeu-se a importância dos agricultores na produção de bens alimentares, em situação de emergência e encerramento de fronteiras, mercados e lojas; do retalho/distribuição no abastecimento alimentar e de bens essenciais; das telecomunicações, tecnologias de informação e dos *media* para o contacto em confinamento com o exterior e para o teletrabalho; da energia, da água e dos serviços de limpeza municipal para garantir condições básicas de funcionamento da sociedade; da indústria e dos serviços que continuaram a laborar, quando o objectivo primordial das entidades públicas em Portugal e vários países europeus era o de salvar as pessoas, mas sem matar a economia. Os líderes empresariais e gestores de topo de alguns desses sectores dão-nos um testemunho valioso, neste livro, sobre o combate que temos de continuar a travar e sobre as tendências que será possível vislumbrar na fase seguinte, de preferência sem novas vagas da pandemia.

No final de Maio, à data do fecho de edição desta obra, os números de pessoas infectadas e de mortes, em Portugal e no mundo, são impressionantes e é possível antever o elevado custo económico, financeiro e social decorrente das medidas públicas de prevenção do contágio e da quase paragem do comércio internacional e os seus efeitos no transporte aéreo, no turismo, no desemprego em todos os sectores ou nos primeiros esboços orçamentais do rombo nas contas públicas dos Estados. Meses depois ou à medida que o tempo passa, é fácil criticar ou opinar sobre o que