

BRUNO BOBONE

DO MEDO AO SUCESSO

Prefácio de Paulo Portas

OPICINA
DO LIVRO



Título: *Do Medo ao Sucesso*

© 2018, Bruno Bobone e Oficina do Livro

Edição: Duarte Bárbara

Revisão: Isabel Garcia

Capa: Rui Rosa

Paginação: Paulo Sousa

Impressão e acabamento: Eígal

1.ª edição: Fevereiro de 2019

ISBN: 978-989-78-0083-2

Depósito legal n.º: 450 205/18

Oficina do Livro

[Uma editora do Grupo LeYa]

Rua Cidade de Córdova, n.º 2

2610-038 Alfragide – Portugal

www.oficinadolivro.pt

www.leya.com

Reservados todos os direitos de acordo com a legislação em vigor.

Este livro segue o Novo Acordo Ortográfico de 1990.

ÍNDICE

Prefácio – Paulo Portas	9
1. Portugal está viciado no medo	13
O medo	13
O medo na História de Portugal: o que perdemos em 1580?	21
A síndrome dos caranguejos no balde	28
2. O risco é uma virtude	39
Fiz um curso de empreendedorismo nas picadas de Moçambique	39
O falhanço é património dos que não se resignam	47
Assumir o risco não é um salto no escuro	55
3. O mais difícil é remar para o mesmo lado	63
O interesse coletivo e os interesses particulares	63
Manter um casamento é muito mais difícil do que casar	67
Um contrato de trabalho é um compromisso para a criação de riqueza	72

A justa distribuição da riqueza gerada é o equilíbrio mais difícil de conseguir	77
4. O compromisso comum para defender o bem maior	85
O segredo está na produtividade	85
A riqueza criada tem de ser distribuída de uma forma justa	89
Cada trabalhador tem direito a um salário digno. E isso vai beneficiar a economia nacional	98
5. É hora de arregaçar as mangas e meter mãos à obra	109
Não basta arriscar, é preciso arriscar bem!	109
O mar é uma oportunidade para lá do nosso horizonte	112
O turismo como bandeira do sucesso	120
Uma indústria que seja o esqueleto da economia	125
6. Isto não é uma conclusão É o (re)início da discussão	133
Agradecimentos	155

PREFÁCIO

Começo por fazer um registo de interesses: sou amigo do Bruno Bobone há demasiados anos para não ser contagiado por uma ideia muito favorável acerca dele.

Dito isto, a nossa Amizade, que nos dias que correm continua pelas salas da Câmara de Comércio e Indústria de Portugal, procurando federar e servir uma ideia empresarial mais moderna, mais global e mais inclusiva, não é uma Amizade que se fique pelas admirações mútuas. Sempre dissemos um ao outro o que pensamos sobre *ene* assuntos, sem nos preocuparmos com a concordância. Este esclarecimento parece necessário para reforçar a credibilidade de um testemunho.

Quando o Bruno me deu a ler esta audácia cívica que é o *Do medo ao Sucesso*, senti-me próximo de uma leitura que é invulgar no estilo, heterodoxa no meio e imaginativa – e corajosa – na visão. Explico-me.

Este é ao mesmo tempo um livro divertidamente pessoal, quase autobiográfico, em várias partes que percorrem idades, percursos, experiências e continentes muito diferentes; e uma veemente e muito fresca – disruptiva, dir-se-ia agora –, declaração de princí-

pio (e consequência) contra as resignações nacionais, que nos fazem perder tempo, perder negócios e perder prosperidade (ou, na versão ousada do autor, perder felicidade enquanto País, e nisso ele também é invulgar: se na América o *pursuit of happiness* é um mantra constitucional, na Europa temos vergonha de mencionar a felicidade das Nações. *Et pour cause.*) O estilo é, por isso, simples e espesso: o livro está tão recheado de pequenas grandes histórias que fazem e definem personalidades, como de indicadores, dados e estatísticas que iluminam os potenciais e revelam as fraquezas.

É comum um empresário publicar um livro assim? Não está na *job description* e não é comum, não senhor. Costumo dizer aos meus amigos de esquerda – tenho vários e bons –, que o problema português não é ter excesso de capitalismo, é ter falta de capital. Com uma heterodoxia inesperada – para quem não o conhece – Bruno Bobone socorre-se da sua cultura histórica e de uma feliz partilha do mundo, para explicar porquê. Presta um grande serviço à verdade: o que fez Portugal independente foi a vontade de não ser dependente; o que fez Portugal grande foi não temer os riscos que eram simplesmente incalculáveis no século xv; o segredo dessa empreitada que ainda hoje nos dá admiração e respeitabilidade internacionais, foi a sábia aliança entre política séria, capital com risco e ciência com inovação (e mais a fé e também a libertação da exiguidade: se D. João II não nos mandasse partir à Descoberta do Mundo não teríamos sobrevivido muito tempo à proeza de Isabel a Católica, quando Espanha se fez Espanha).

O anátema que Bruno Bobone combate sem tergiversar foi o que depois se consolidou: a aversão nacional ao risco. Curiosamente, o século xx foi abundante, à direita e à esquerda, nessa *desconversa* com o futuro: do condicionamento industrial do Estado Novo às nacionalizações do PREC vão certamente muitas diferenças, mas também há um certo fio condutor em comum. É o fio invisível do privilégio do Estado sobre a sociedade, com declinações na prote-

ção dos incumbentes, na conformação dos mercados, no horror ao êxito, e na suspeita culposa em relação a valores como a propriedade, o investimento e o comércio. Em Portugal, várias vezes fomos excessivamente atravessados por este *contravalor* que é a inveja, verdadeira comissão liquidatária da ambição.

É realmente pouco comum ver um gestor, com décadas de experiência, falar desassombadamente do insucesso como condição do êxito (errar não é a primeira etapa de acertar, até no método científico?); ou do duplo espelho de uma sociedade bloqueada, por um lado com intolerância em relação a quem marca pontos, por outro com desdém por quem não consegue fazê-lo. E não é relevante um Presidente patronal ser capaz de explicar tão bem como salários e produtividade são conceitos siameses, mas também ter coragem de confessar uma admiração transparente pelo modelo de representação dos trabalhadores nas Administrações e nas decisões – ou seja, o modelo de negociação permanente e cogestão entre capital e trabalho –, que fez da Alemanha a potência que hoje é? A meu ver são excelentes sinais.

Bruno Bobone quer chamar a esquerda para o mundo das empresas e a direita para a questão social. Nisso, mais uma vez, é igual a si próprio: o autor é certamente um empresário católico, influenciado pelas encíclicas sociais, facto que não esconde nem impõe, apenas molda a sua consciência, o que lhe basta. Em muitos aspectos, confesso que, nesse plano, o livro me lembrou o meu próprio *Avô*, que era exatamente assim, e de cujo carácter, profissionalismo e humanidade tenho mesmo muitas saudades. Isso não inibe o autor de ter uma disponibilidade para a mudança (do mundo) e para a transformação (na empresa) que se respira em todo o livro.

Tanta transformação tão complexa, são muitos os desafios. No caso em apreço, só reforçam a certeza do autor sobre Portugal neste século e nos vindouros: seremos o que decidirmos ser agora, precisamente quando o mundo está em vertiginosa mutação. Para-

mos ou avançamos? O autor avança, muito sugestionado por dois pilares (entre outros) que a mim também me dão esperança. O primeiro é aproveitar todas as oportunidades que a globalização e a digitalização podem dar a um povo como o Português. A globalização porque constitui, no século XXI, a nova possibilidade de não sermos exíguos, logo nós, os Portugueses, que temos, como poucos, essa aptidão de crescer em ambientes diferentes, inéditos e até hostis. E a digitalização porque, economicamente, se pensarmos no início das boas ideias, até dispensa a infraestrutura das grandes potências. Ou estamos esquecidos que todos os casos de êxito no digital têm em comum ter começado pelo foco aplicado de magníficos *brains*, que obviamente, não dependem de geografias, periferias, classes, fortunas ou crenças? Apenas dependemos da massa cinzenta disponível e da capacidade que tivermos de cativar e reter esses *brains*. Juntos, até podemos sortear risco, não sem medo, mas sem medo do medo.

A outra obsessão virtuosa do Bruno Bobone é, obviamente, o mar e o oceano, partindo do aproveitamento estratégico das possibilidades que podem ser abertas pela extensão da Plataforma Continental. Ele não o diz, mas é como se o pensasse: se o quisermos e formos constantes, no querer, o mar e o oceano deviam ser, metaforicamente, *a nossa NASA privativa*, norte de uma ambição pujante e fonte perpétua da nossa liberdade enquanto Nação.

Sintetizando, sai deste livro uma imagem diferente do contribuinte empresarial e empreendedor para um Portugal evoluído e mobilizado. Ainda bem. É mais uma boa razão para iniciar, na página seguinte, uma leitura lúcida.

Paulo Portas

PORTUGAL ESTÁ VICIADO NO MEDO

O medo

A alegria e a desilusão andam, muitas vezes, de mãos dadas. A conclusão da minha licenciatura foi um daqueles momentos em que passei do 80 para o 8 num instante. À medida que se aproximava o fim do meu curso de gestão de empresas comecei à procura de emprego, tal como aconteceu com quase todos os meus colegas. Eu tinha um desejo muito claro: trabalhar numa das empresas da minha família e prosseguir com esta nossa tradição de gerar riqueza e contribuir para o desenvolvimento da sociedade portuguesa.

Por sorte, nasci numa família ligada à atividade empresarial há mais de uma centena de anos, com presença em vários sectores da economia. Julguei que, candidatando-me, conseguiria um lugar numa dessas companhias. Contudo, a minha alegria deu, desde logo, lugar à deceção. A quantidade de negócios em que estávamos envolvidos tinha rival na quantidade de elementos da família empregados nas nossas companhias. E a época era de contração económica. Não havia lugar ao aumento do número de trabalhadores. Compreendi que as hipóteses de vir a integrar uma das empresas do grupo

eram reduzidas e, assim, imitei a maioria dos meus companheiros de faculdade e apressei-me a candidatar-me a um lugar numa empresa de consultadoria.

O destino, contudo, tem a capacidade de nos surpreender. Na manhã em que me preparava para aceitar um emprego como consultor, recebo um telefonema de um tio. Falou-me que haveria uma hipótese de entrar no grupo Pinto Basto. No entanto, o convite tinha um senão: a remuneração oferecida seria cerca de metade daquela que me propunham no emprego que me preparava para aceitar. Decidi-me em menos de um minuto. Nesse mesmo dia iniciei uma jornada que significava cumprir a ambição de uma vida. Comecei a trabalhar numa empresa da minha família.

Como referi, vivíamos tempos difíceis. Em consequência disso, fomos obrigados a vender a posição familiar numa parte do Grupo, que detinha a fábrica da Vista Alegre, de forma a capitalizar as restantes atividades. Uma das condições postas em cima na mesa das negociações pelo consórcio comprador, a Istock Johnson, foi que o diretor de controlo se mantivesse em funções, mesmo depois da venda. O diretor de controlo era eu. Costumo dizer que fui vendido com a empresa. E, desta forma, deixei de trabalhar numa empresa da família.

Nunca me conformei com essa situação. Assim, em 1993, tinha eu apenas 33 anos e ocupava as funções de administrador-delegado do grupo Pinto Basto, tomei uma decisão que haveria de mudar a minha vida: apresentei ao meu acionista uma proposta de compra para que o grupo Pinto Basto voltasse ao controlo da família.

Havia um racional económico que tornava a minha argumentação sedutora. A atividade da Istock Johnson não tinha nada que ver com a atividade do grupo Pinto Basto. A aquisição tinha sido feita com o intuito de controlar a fábrica da Vista Alegre, mas isso nunca veio a acontecer. Por outro lado, a Pinto Basto sofria, todos os dias, pela ausência de uma estratégia definida e em linha com as suas necessidades.

Depois de apresentar a minha intenção de compra recebi a resposta. Estavam dispostos a vender. Eram boas notícias, portanto. Mas também recebi um aviso de que, caso a operação fracassasse, seria despedido. Com quatro filhos e sem outro meio de subsistência, além do meu emprego, senti muito mais do que um friozinho na barriga. Senti medo. Medo de falhar e pôr em causa o futuro da minha família.

Sabia que o risco era enorme, mas tinha analisado os dados da companhia. Tinha feito, refeito e voltado a fazer as contas. Havia valor na empresa e a operação seria um sucesso. Eu sabia disso, só precisava de convencer as outras pessoas dessa evidência. E, depois de receber o apoio incondicional da minha mulher, decidi-me a avançar com a operação.

As semanas seguintes foram passadas numa corrida contra o tempo. Era necessário organizar uma estrutura financeira que me permitisse fazer duas coisas. Em primeiro lugar, apresentar uma oferta que fosse aceite pelo vendedor. Depois, garantir a continuidade do projeto.

Foram tempos difíceis. Recordo-me bem de estar, à noite, deitado na cama, sem conseguir dormir. Tinha medo. Durante o dia mantinha uma expressão confiante e entusiasmada, mas, nas horas mais escuras e de maior solidão, sentia o medo a invadir-me. O medo de perder, de falhar, do desconhecido e de prejudicar aqueles que faziam parte da minha vida. Seria muito mais fácil desistir. Afinal, era jovem, ninguém levaria a mal se o fizesse.

Mas eu acreditava nas minhas ideias. Foi um tempo em que aprendi e cresci muito. Recebi o apoio de grandes amigos e faltou-me o amparo de outros tantos. Percebi como era abençoado por ter fé e fazer parte de uma família extraordinária. Aprendi que o medo pode ser o nosso melhor amigo. Alerta-nos para os riscos e funciona como uma bússola para conseguirmos anular esses perigos. À medida que ultrapassamos os obstáculos, vamos perdendo o

medo. Tomamos decisões conscientes, que não são feitas ao sabor do vento ou de meras vontades. E quando o fazemos, elas tornam-se corajosas, com certeza, mas sobretudo úteis, para a nossa vida e para a vida de quem nos rodeia.

Se não tivesse avançado com a proposta de compra, a empresa que dirijo não existiria. Pelo menos, como é hoje. Haveria postos de trabalho que nunca teriam sido criados, riqueza que nunca seria distribuída pela sociedade e impostos que nunca teriam sido arrecadados pelo Estado.

Como se percebe pelas minhas palavras, a operação de compra correu bem. Nunca, até hoje, me arrependi do passo que tomei. Mas muitas vezes me lembro desses momentos difíceis. Dão-me alento para ultrapassar outras exigências, pois a vida nunca se esquece de nos desafiar.

Uso esta história no início deste livro para ilustrar a ideia que servirá de ponto de partida para a nossa viagem. Só conseguiremos vencer o receio de arriscar se formos capazes de, primeiro, responder à pergunta: para que serve o medo?

O medo é um mecanismo de sobrevivência, um sentimento que nos alerta para situações de perigo e nos induz a decidirmo-nos por uma resposta. As respostas são variadas porque estamos, em cada momento, a fazer contas de cabeça e o resultado desta matemática instintiva dita a ação que tomaremos a seguir. Yuval Noah Harari, no livro *Homo Deus – Uma Breve História do Amanhã*, expõe muito bem o que quero dizer:

Um babuíno vê uma árvore com bananas, mas também repara que, nas imediações da bananeira, está um leão. Deve o babuíno arriscar a vida por aquelas bananas? [...] Na verdade, o corpo do babuíno é todo ele uma calculadora. Aquilo a que chamamos emoções e sensações são algoritmos. O babuíno sente fome, sente

temor e tremor ao avistar o leão e sente água na boca quando vê as bananas. [...] O resultado vem em forma de uma sensação: de repente, o babuíno sente-se animado, os pelos eriçam-se, os músculos ficam tensos, o peito incha e o animal respira fundo: “Em frente. Eu sou capaz! Bananas, aqui vou eu!” Em alternativa, pode ficar paralisado pelo medo, ombros caídos, o estômago às voltas, as pernas a fraquejar: “Mãezinha! Um leão! Socorro!”.

Num dos pratos da balança está o custo da resposta. O babuíno sabe que uma mordidela de um leão o pode deixar em mau estado. Por outro lado, pesa o benefício. As bananas deliciosas seriam uma fonte quase irresistível de nutrientes. Esta relação de custo-benefício define cada uma das nossas ações. Uma decisão racional dita que só nos arriscaremos – a comprar uma empresa ou a colher umas bananas – se o benefício o justificar. Talvez as bananas valham a pena, mas o que ganharia eu em tentar comprar uma empresa se falhasse esse processo?

A psicologia evolucionista defende que não aprendemos a ter medo. Ele vem inscrito no nosso ADN como se fosse um equipamento de série e resulta da evolução da espécie humana ao longo de milénios de existência. O medo de ratos e baratas, por exemplo, virá das lembranças de doenças que estes animais e insetos transportam. Assim, se evitarmos ter contacto com eles, nunca seremos infetados. A acrofobia ou medo das alturas provém da memória do que acontecia há dezenas de milhares de anos, quando, saltando de galho em galho, caíamos no chão. Seríamos um alvo para os predadores e, no caso de nos magoarmos na queda, estaríamos à sua mercê. A partir do momento em que nos tornámos bípedes, perceberemos que subir a alturas perigosas não trazia grandes vantagens.

Já a psicologia comportamental defende que grande parte da nossa aprendizagem é obtida através de experiências pessoais. Ao lembrarmo-nos do que vivemos e das situações por que passámos

criamos uma percepção daquilo que nos pode prejudicar. A psicologia comportamental acredita que o medo das alturas não é inato. Há crianças que não temem precipícios, por exemplo. É a experiência de, um dia, cairmos ao descer de umas escadas que nos faz temer que a situação se repita no futuro.

Seja qual for a origem do medo, há sempre dois tipos de resposta à nossa disposição. Essa estratégia foi enunciada por Walter Bradford Cannon, um psicólogo americano que desenvolveu o seu trabalho na primeira metade do século xx, através da fórmula *flight or fight response*: uma reação psicológica que ocorre quando percebemos uma eventual ameaça ou ataque à nossa sobrevivência e que nos faz lutar (*fight*) ou fugir (*flight*).

Qualquer pessoa compreende que não há uma resposta sempre certa. A fuga apresenta-se como a melhor solução nalguns casos, enquanto o confronto será a resposta mais apropriada noutras.

Winston Churchill era um homem impulsivo, convicto das suas ideias e que, ao longo da vida, preferiu optar pelo confronto em vez de procurar o entendimento. Essa estratégia, no entanto, nem sempre lhe valeu elogios. Em 1915, em plena Primeira Guerra Mundial, as forças aliadas quiseram invadir a Turquia e capturar o estreito de Dardanelos. Esta operação recebeu o nome de Campanha de Galípoli. Desagradado com o lento avanço das tropas, Churchill, então primeiro-lorde do Almirantado inglês, ordenou que as forças aliadas prosseguissem com o plano, redobrando os seus esforços. Optou pelo confronto e foi contra a opinião de muitos dos seus colaboradores. As missões de reconhecimento ignoraram a existência de uma linha de minas turcas junto à costa que acabariam por inutilizar um terço dos navios disponíveis. A campanha saldou-se como um dos maiores insucessos aliados da Primeira Guerra Mundial e Churchill foi afastado do seu lugar no Governo inglês.

Mais de vinte anos depois, o mesmo Churchill foi nomeado primeiro-ministro. O exército alemão invadira a França e o ataque às ilhas britânicas parecia uma inevitabilidade. É a 4 de junho de 1940 que ele profere o seu famoso discurso na Câmara dos Comuns onde demonstra que o falhanço da anterior decisão de optar pela solução mais arriscada não o condicionaria:

Lutaremos em França, lutaremos nos mares e nos oceanos, lutaremos com sempre crescente confiança e força no ar, defendemos a nossa ilha a todo o custo. Lutaremos nas praias, lutaremos nos locais de aterragem, lutaremos nos campos e nas ruas das cidades e lutaremos nas colinas. Nunca nos renderemos.

Em 1938, Arthur Neville Chamberlain, então primeiro-ministro de Inglaterra, assinou o Acordo de Munique, aceitando a anexação da região dos Sudetos, parte da então Checoslováquia, pelos nazis. Este político acreditava que a cedência seria suficiente para acalmar o ímpeto bélico de Hitler e apaziguar uma situação que ameaçava lançar a Europa numa nova guerra devastadora. A História mostra-nos que esta fuga ao confronto de nada valeu. Depois dos Sudetos veio a Polónia e seguiram-se os Países-Baixos e a França. Em menos de um ano, o exército nazi estava na costa francesa, contemplando o Canal da Mancha.

Estes três exemplos mostram-nos situações em que:

- o confronto foi a opção errada: o desastre dos Dardanelos;
- o confronto foi a opção certa: a resistência à invasão nazi;
- a fuga foi a opção errada: ceder na questão dos Sudetos perante Hitler.

O mais importante é ter uma atitude esclarecida perante o medo. Este funciona como um mecanismo de defesa e de alerta. Não podemos ser dominados por ele de tal maneira que iniba a nossa capacidade de seguir um caminho ou tomar uma decisão.

Esta incapacidade, prejudicial quando falamos em nome individual, é dramática se for assumida por uma sociedade. Uma sociedade medrosa não conseguirá desenvolver-se e estimular a participação dos seus membros na construção de um futuro comum, acabando por se transformar numa comunidade fechada, frustrada e infeliz.

Em 2015, o *Journal of Consumer Behaviour* publicou um estudo de Herzenstein, Horsky e Posavac, mostrando como os comportamentos dos consumidores israelitas se alteraram por causa do medo que sentem de serem vítimas em eventuais ataques terroristas. Deixaram de frequentar centros comerciais e grandes lojas, preferindo as compras *online* por as considerarem mais seguras. Além disso, evitaram ter padrões de consumo fixos, como ir ao supermercado aos sábados de manhã. Ao invés, fazem as suas compras a dias e horas desacetados. Infelizmente, os sucessivos ataques terroristas na Europa e nos Estados Unidos fizeram com que determinadas bitolas de consumo sejam antecipáveis. Assim, após cada atentado, as pessoas desviam os seus hábitos sociais para dentro de casa: as receitas dos restaurantes caem a pique enquanto as de *take away* têm tendência para aumentar.

Estes comportamentos são entendíveis durante situações de pressão como a resposta a atentados terroristas. No entanto, quando se prolongam no tempo e se tornam parte do património cultural de um povo passam a ser prejudiciais. A reação de uma sociedade ao medo é determinante para a sua capacidade de desenvolvimento e da promoção de sentimentos de coragem e autonomia, essenciais ao exercício de uma cidadania plena. E os governos de cada Estado têm uma grande responsabilidade: devem contribuir para que o medo não se torne um traço cultural dos seus cidadãos.

Voltando ao relato da aquisição da empresa à Ibstock Johnson, a minha responsabilidade enquanto jovem gestor, pai de uma família alargada, em contribuir para o bem maior de uma sociedade

era próxima do zero. Quem me poderia apontar o dedo se me decidisse a não pôr em risco o futuro da minha família numa operação de compra cujo desfecho era incerto? No entanto, o episódio da recompra da Pinto Basto serve para ilustrar um dos pontos essenciais deste livro. Uma sociedade faz-se da soma das decisões dos seus cidadãos. E o seu desenvolvimento económico também resulta da coragem dos seus empresários. É preciso que estes enfrentem o futuro: que não tenham medo. Que inovem, que testem, que falhem, se for caso disso. Mas só assim poderão construir benefício sobre benefício. Se tomarem uma atitude que os deixe na sua zona de conforto – se fugirem da hipótese de terem sucesso – nada de mal lhes acontecerá. As empresas continuarão a sua atividade, trabalhando hoje como fizeram ontem e anteontem. Mas estaremos, todos, a desperdiçar oportunidades. E isso é lastimável.

O medo na História de Portugal: o que perdemos em 1580?

Estamos habituados a olhar para a saga dos Descobrimentos portugueses como o período de ouro da nossa História. Sendo assim, proponho que pensemos sobre que fatores foram tão decisivos que conseguiram vencer o medo de arriscar e de partir para o desconhecido, transformando Portugal num dos condutores dos destinos do mundo em vez de ser um pequeno reino inviável aprisionado num canto da Europa.

Em primeiro lugar, vamos definir, no tempo, do que estamos a falar. Este lapso começa com a independência do Reino de Portugal, com a assinatura do Tratado de Zamora em 1143 entre Dom Afonso Henriques e Afonso VII de Leão e Castela, e confirmada com a emissão da bula *Manifestis Probatum*, em 1179, na qual o Papa Alexandre III reconhece Dom Afonso Henriques como legítimo rei deste território. Terminará quatro séculos depois, no momento

em que Filipe I (II de Espanha) sobe ao trono de Portugal, segundo a confirmação das Cortes de Tomar de 1581.

O que se terá passado para que um território situado entre o Minho e Lisboa, com apenas 40 mil quilómetros quadrados, se expandisse até ocupar quase toda a faixa oeste da Península Ibérica e ainda dezenas de ilhas espalhadas pelo Atlântico, com feitorias, fortificações e rotas comerciais que iam do Brasil até ao Japão, passando por Tânger, Arzila, Angola, Moçambique, Zanzibar, Melinde, Bombaim, Goa, Malaca e Timor?

Em tão longo caminho e duvidoso
 Por perdidos as gentes nos julgavam,
 As mulheres c'um choro piedoso,
 Os homens com suspiros que arrancavam;
 Mães, esposas, irmãs que o temeroso
 Amor mais desconfia, acrescentavam
 A desesperação e frio medo
 De já nos não tornar a ver tão cedo.
 Luís de Camões, *Os Lusíadas*, Canto IV, Estrofe 89

Terá sido nesse período em que os portugueses menos se subjugarão ao medo? É impossível dizê-lo com certeza, mas podemos confiar que ultrapassaram esse sentimento que os poderia condicionar na capacidade de enfrentar o perigo, de abandonar as zonas de conforto e de segurança, de se atirarem para aventuras inauditas com a consciência de que poderiam não lhes sobreviver e de enfrentar os inimigos que lhe surgissem no caminho.

Somos sempre fruto das circunstâncias e sabemos, hoje, que os Descobrimientos não resultaram de um ato de coragem inconsciente. O Tratado de Alcanizes, firmado entre Dom Dinis e Fernando IV, em 1297, fixa as fronteiras entre os reinos de Portugal e de Leão e Castela. Nessa altura, a reconquista tinha chegado ao sul da Península,

vencidos os últimos enclaves árabes do Algarve. O século seguinte foi fértil em tensões entre os reinos cristãos, e os nobres portugueses perceberam que a sua independência dependia da exploração da única via aberta para aumentarem o poder nacional. Encurralados na península, teriam de abraçar o mar. Voltamos à importância do cálculo entre o custo e o benefício para definir uma ação futura.

Assim, a partida das naus para estabelecer novas rotas comerciais que se sobrepusessem aos tradicionais percursos dominados pelos mouros e o estabelecimento de portos, feitorias e enclaves por onde passassem os navios portugueses, era, além da bravura inerente a essa decisão e ao desejo de espalhar a fé cristã, uma questão de sobrevivência. Mas assumir um risco não é sinónimo de inconsciência. Antes de se lançarem ao mar, a Coroa preparou-se: trouxeram-se os melhores cartógrafos, construtores navais e navegadores para Portugal.

Assumindo a diversidade de razões materiais, intelectuais ou espirituais que conduziram a essa atitude de despreendimento, coragem e inovação, a verdade é que este conjunto de motivações levou aos feitos de que hoje tanto nos orgulhamos.

Em vós os olhos tem o Mouro frio,
 Em quem vê seu exício afigurado;
 Só com vos ver, o bárbaro Gentio
 Mostra o pescoço ao jugo já inclinado;
 Tétis todo o cerúleo senhorio
 Tem para vós por dote aparelhado;
 Que, afeiçoada ao gesto belo e tenro,
 Deseja de comprar-vos para genro.
 Luís de Camões, *Os Lusíadas*, Canto I, Estrofe 16

Camões, ao dedicar a obra maior da literatura portuguesa a Dom Sebastião, impele-o a prosseguir o esforço da expansão. Afi-

nal, Portugal afirma-se na vanguarda do mundo. Contudo, é neste momento de glória e de orgulho nacional que se dá um acontecimento trágico e que marcaria a nossa memória coletiva para os séculos seguintes.

Dom Sebastião recebeu o cognome de *O Desejado* por ter nascido sem irmãos e por o seu pai, o príncipe-herdeiro, ter desaparecido antes do seu parto. Dom João III, o rei e seu avô, morreu tinha ele apenas três anos e a sua chegada ao poder preocupava a monarquia portuguesa. Afinal, era uma criança. A decisão de se empenhar na batalha de Alcácer-Quibir, com apenas 24 anos, haveria de lhe custar a vida, deixando Portugal e os portugueses numa situação de vulnerabilidade. Com ele caiu, ou ficou prisioneira, grande parte da nobreza nacional. O reino teve de se endividar para resgatar os sobreviventes cativos. E a tenra idade com que subiu ao trono impediu-o de deixar descendência.

A única solução residia na entrada do monarca espanhol na corte nacional, uma das situações que mais desagradavam ao sentimento do povo português. É por causa desta situação que se criou a lenda da sobrevivência de D. Sebastião. O rei regressará ao país num dia de nevoeiro para reclamar o seu trono e restaurar a glória de Portugal.

Terão sido pesados com clareza os riscos de uma empresa deste tipo? A análise entre o custo e benefício da batalha de Alcácer-Quibir terá sido bem ponderada?

Se relermos a História de Portugal com lentes fabricadas quinhentos anos depois, percebemos que a maior alteração na alma nacional provocada pelo desastre de Alcácer-Quibir – talvez mais condicionante que a perda da independência em 1580 – foi o nascimento do mito do sebastianismo.

Os portugueses passaram a refugiar-se numa lenda. Ainda hoje, procuram sem cessar uma liderança romantizada que os ajude a vencer os obstáculos e reagir às dificuldades e situações adversas, quase como um pai ajuda uma criança a dar os primeiros passos,

em vez de contarem com as suas próprias forças. Repare-se que o grande objetivo de toda a obra de extraordinária valentia que foi os Descobrimientos portugueses era a manutenção da independência do reino. Ao refugiar-se num sonho que depende de um acontecimento sobrenatural perdido numa madrugada envolta em névoa, o povo renuncia à coragem do passado, resignando-se a ser dominado por aquele que, durante séculos, vogou entre uma posição de aliado e de inimigo.

Entregue o trono a Filipe I, em 1580, a sociedade viu as suas fundações abanarem antes de se terem consolidado.

A epopeia dos Descobrimientos resulta de um trabalho extraordinário de investigação e desenvolvimento de novas tecnologias de navegação, construção naval e geografia. A principal limitação portuguesa provinha da exiguidade dos seus recursos humanos. Na verdade, no início do século XVI, na mesma altura em que Pedro Álvares Cabral chegava ao Brasil, não viveriam em Portugal mais do que milhão e meio de pessoas. Era impossível criar um império com uma população tão escassa. Por isso mesmo, depois de alargada a sua zona de influência a três continentes e dois oceanos, era chegado o momento de preparar a consolidação da sua soberania sobre estes territórios. Começavam a criar-se estruturas organizadas para controlar e explorar o património da Coroa. A opção pela miscigenação, em vez de uma conquista baseada na força, como a praticada por Espanha, e a criação do vice-reinado da Índia e do governo-geral do Brasil são paradigmas dessa política.

E é a meio desse processo que se dá esta dramática mudança na estrutura da sociedade portuguesa. Não há uma integração do reino em Espanha. Ao invés, dá-se uma «União Pessoal» na qual os dois Estados mantêm a sua soberania, mas são regidos pelo mesmo monarca: Filipe, filho de Carlos V e de Isabel de Portugal, chamado I de Portugal e II de Espanha. Esta união de direito, contudo,

não se confirma na prática. O planeamento das políticas e a gestão dos recursos passaram a estar enquadrados numa perspetiva mais ampla e subjugada aos interesses da maior potência europeia, o império onde «o Sol nunca se punha», desde Filipeia, no Brasil, às Filipinas, no Pacífico.

A participação portuguesa na Invencível Armada que, em 1588, tentou invadir a Inglaterra é um bom exemplo dessa subjugação. Aos interesses do país pouco interessava submeter a rebelião dos territórios da Flandres e intervir na sucessão dinástica britânica, mas, como os galeões portugueses e os seus marinheiros e capitães eram dos mais hábeis do mundo, foram forçados a participar num dos maiores desastres navais da História. O resultado foi a destruição de uma parte importante da marinha portuguesa que se tornou incapaz de proteger os seus domínios além-mar de invasões estrangeiras e de proteger os navios que garantiam a manutenção das rotas comerciais com a metrópole.

As classes mais altas da população portuguesa, seduzidas pela pertença à elite da sociedade europeia e que, à época, representava o cume do mundo civilizado, procuraram integrar-se nesta nova realidade. Na verdade, Espanha era o *magnum imperium*, a maior potência do globo. Portugal, agora dirigido pelo soberano desse reino, não tinha atrativos suficientes para fixar a sua elite no território ou na defesa dos seus interesses. Bastaram 60 anos e duas gerações para que a realidade nacional e as suas elites se transformassem de forma decisiva.

Os grupos que lutaram pela restauração da independência em 1640 e empurraram Dom João de Bragança para a reclamação do trono eram muito diferentes daqueles que, antes, dominavam Portugal. Estes, entregues aos encantos de Madrid, há muito que tinham deixado transpor para o reino vizinho aquilo que, hoje, chamaríamos de centros de decisão nacional. A nova estrutura dos grupos

que assumiram o poder depois de 1640 teve uma missão quase impossível de realizar.

Em primeiro lugar, foram forçados a criar uma liderança para o país. A dinastia de Bragança não surgiu da liderança de um homem, mas da proposta de muitos. Dom João não chefiou a revolução. Foi empurrado por esta para que assumisse a sua liderança, quando a revolta já estava em curso. Sendo verdade que da sua valentia e sagacidade resultou o sucesso da Restauração, diz Joaquim Veríssimo Serrão, na sua *História de Portugal*, que não foi ele «o chefe de uma revolta, mas a figura a quem cabia exercer a realeza, tendo de estar acima da organização militar que lhe abria as portas do trono».

Em segundo lugar, esta nova elite teve de reestruturar uma unidade nacional. As seis décadas de jugo espanhol criaram clivagens grandes na sociedade portuguesa, havendo largas porções da comunidade defendendo a manutenção da ligação à Casa Real espanhola. Para a Restauração ser irreversível era preciso, antes de mais, que todo o país a desejasse.

Por fim, a guerra da Restauração haveria de durar 28 anos e ser combatida por um Estado arruinado, sem exército e quase sem aliados. O que se conseguiu fazer ao longo dessas três décadas, entre 1640 e a assinatura do Tratado de Lisboa de 1668, reconhecendo a independência do reino, é, sem sombra de dúvida, a melhor hora da diplomacia portuguesa.

Esta necessidade de promover o Estado para garantir o seu reconhecimento externo tornou-se o princípio centralizador da ação dos portugueses. Aliado à lenda do sebastianismo, a dependência da sociedade face ao seu centro político foi-se tornando a regra. Desde então e até hoje, a tendência em entregar a tomada da decisão e a assunção do risco ao Estado foi-se agudizando. Ainda agora, são poucos os projetos nacionais de monta em que o Estado não desempenha um papel crucial.

Na minha opinião, houve uma mudança de atitude entre uma sociedade que era capaz de dar um golpe de asa, ainda que condicionada pelas circunstâncias do «aqui e agora» e uma outra, medrosa e incapaz de sair da sua zona de conforto. E esta alteração resulta do crescimento do papel do medo na nossa vida, que nos leva a preferir a segurança de um Estado que nos propõe um negócio envenenado: aceita proteger-nos do risco, mas exige controlar as nossas decisões.

Despojados desse livre-arbítrio, do poder de errar e de acertar, perdemos a nossa liberdade e aquilo que nos torna mais dignos enquanto pessoas. Por outro lado, e tal como no passado, nas ocasiões em que ultrapassamos este medo que condiciona a nossa capacidade de tomar decisões com valentia e assumindo o risco, somos reconhecidos pelas conquistas que alcançamos.

A síndrome dos caranguejos no balde

Anos depois, as luzes da sala de reuniões dos escritórios da Sociedade Portucal (SP) voltavam a ligar-se para uma reunião de direção. Para dizer a verdade, poucos trabalhadores se recordavam de haver reuniões de direção nos seus escritórios.

A SP começou por ser uma empresa de pequenas dimensões, com uma implantação local. No entanto, com o tempo, alicerçada numa divisão de investigação e desenvolvimento muito dinâmica e numa série de apostas arriscadas que tiveram grande sucesso, começou a crescer, criando filiais e subsidiárias um pouco por todo o mundo. Em muito pouco tempo, a presença regional tornou-se global, com investimentos em vários países.

Os poucos trabalhadores da SP que ainda são desses tempos lembram-se de grandes discussões na sala de reuniões para definir o futuro da empresa, que estava em processo de consolidação. Apesar do crescimento e do vigor da atividade, os recursos disponíveis