Entrevista
Francisco Veloso

Em Portugal, falta foco, prioridades e capacidade de fazer reformas"

Formou-se no Técnico, fez o doutoramento no MIT, deu aulas na Universidade de Carnegie Mellon e a seguir levou a Faculdade de Economia e Gestão da Católica em Lisboa a entrar no top 25 das melhores escolas de gestão da Europa. Agora foi escolhido para liderar o Instituto Europeu de Administração de Empresas (INSEAD), uma das mais reputadas *business schools* de todo o mundo. Uma conversa sobre educação e liderança

POR **ISABEL LEIRIA** (TEXTO)
E **TIAGO MIRANDA** (FOTOGRAFIAS)

Depois de ter ajudado as escolas de Gestão da Universidade Católica e do Imperial College (em Londres) a ganhar projeção internacional, Francisco Veloso foi este ano recrutado para dirigir uma das mais reputadas *business schools* de todo o mundo, procurada por candidatos dispostos a pagar dezenas de milhares de euros por formações pós-graduadas e frequentada anualmente por mais de 12 mil executivos.

Fundado em 1957, o Insead (Instituto Europeu de Administração de Empresas) tem dois campus principais — um em Fontainebleau (uma pequena localidade a 70 quilómetros de Paris) e outro em Singapura — e dois outros polos de menor dimensão, em Abu Dhabi e em São Francisco. Formar líderes com forte consciência social, que acreditam que os negócios podem ser uma "força para o bem", é o desígnio maior da instituição que agora será liderada, pelo menos nos próximos cinco anos, pelo português de 54 anos. Será o segundo a fazê-lo, depois do economista António Borges.

Formado em Engenharia Física Tecnológica no Instituto Superior Técnico, Francisco Veloso tem dividido a sua carreira entre a Europa e os Estados Unidos. Doutorou-se no MIT, deu aulas durante dez anos na Universidade de Carnegie Mellon, em Pittsburgh, e acabou por regressar a Portugal para assumir a direção da Faculdade de Economia e Gestão da Católica em Lisboa, levando a instituição a entrar no top 25 do *ranking* do "Financial Times" das melhores escolas de gestão da Europa. Cumprida a missão, voltou a deixar Portugal, que considera precisar de reformas a sério para garantir melhores condições de vida às novas gerações e atrair mais talento estrangeiro. "Se eu olhar para o país e pensar quais são as grandes reformas feitas por este Governo, que tomou posse com maioria absoluta, não encontro nada que se tenha alterado de forma estrutural."

Como é que foi escolhido para o cargo de *dean* (diretor) do Insead? Candidatou-se ou foi convidado?
A iniciativa foi de uma empresa de recrutamento que me contactou para saber se estaria interessado em explorar esta oferta de trabalho. Mas a partir daí é um processo que envolve as duas partes: como candidato quero perceber melhor do que estão à espera e se há um alinhamento entre a expectativa da entidade empregadora e a minha. E depois há uma reflexão que tem de ser feita porque quando estas oportunidades surgem, muitas vezes, os *timings* não são os ideais.

Estava no segundo mandato como diretor da Escola de Gestão do Imperial College.
Sim, e isso fez-me hesitar bastante porque estava a fazer um trabalho que me estava a dar satisfação e sentia que estava a contribuir para a escola e para a universidade. E também tinha de pesar a questão familiar. Estávamos todos bem integrados em Londres.

O que acabou por ser decisivo na escolha?
Nunca é só um fator. Um dos aspetos teve a ver com eu considerar que o Insead é neste momento a escola de negócios mais bem equipada para levar a cabo algo que considero fundamental, que é a ideia de que precisamos de formar líderes com perspetivas e perfis diferentes, que tenham a capacidade de transformar a sociedade. O Insead assume essa visão e essa prática. A inclusão da dimensão da sustentabilidade ao longo de todo o currículo do MBA [considerado este ano o melhor da Europa e o segundo melhor do mundo, segundo o *ranking* do FT] é uma das manifestações dessa preocupação na escola. Mas também a sua diversidade. Se for a uma universidade americana de topo, tipicamente tem uma fração muito significativa de estudantes norte-americanos e depois um conjunto de muitas outras nacionalidades, mas que é minoritário. No Insead, nenhum dos programas tem mais do que 15% de alunos de uma só nacionalidade. Isto cria um extraordinário encontro de culturas. Um outro fator que pesou na escolha teve a ver com a oportunidade. Estava no último mandato no Imperial e tinha de pensar nas oportunidades de carreira que iria ter no futuro se não aceitasse explorar esta, nesta fase. E a verdade é que não aparecem muitas oportunidades assim. Mas tive pena de não ficar para comemorar os 20 anos da *business school* do Imperial, que se celebram para o ano. É uma escola muito jovem, com um grande caminho a percorrer.

Quantas pessoas estavam no processo de recrutamento consigo?
Ouvi dizer que seriam entre 10 a 20 na fase inicial. Depois há dois caminhos que correm em paralelo, com muitas entrevistas feitas por professores e pelo *board* (conselho geral). E na fase final temos de fazer um conjunto de apresentações a todos os professores da escola. Como está dividida entre Fontainebleau e Singapura, implicou dois dias de entrevistas e apresentações em cada um dos sítios. De todos os processos de recrutamento em que já estive envolvido nunca participei nem conheci um tão exigente e tão elaborado como o do Insead.

Sendo o Insead uma escola perfeitamente estabelecida e reconhecida como uma das melhores do mundo na sua área, que objetivos se propõe atingir?
Não me foram impostos objetivos específicos, mas o objetivo será continuar o seu desenvolvimento e manter a sua reputação. Irei agora fazer um processo de reflexão sobre o que devem ser os elementos de continuidade e os ajustes estratégicos que têm de ser concretizados num mundo que está a mudar a grande velocidade.

Nestas escolas de negócios, tanto em Portugal como lá fora, cobram-se dezenas de milhares de euros por um MBA ou um mestrado em Finanças, que abrem depois portas a carreiras e cargos de topo. Não há aqui um círculo vicioso que leva a que quem tem mais posses é quem acede a mais oportunidades?
Há várias dimensões nessa questão. Por um lado, penso que a iniquidade se coloca sobretudo nos níveis de ensino anteriores, nomeadamente no secundário e acesso à licenciatura, altura em que as pessoas não tiveram ainda oportunidade de trabalhar e amealhar dinheiro e podem estar mais condicionadas nas suas escolhas. No caso dos MBA em particular, dirigem-se a pessoas que já estão numa trajetória profissional e que já terão conseguido juntar algum dinheiro. Além disso, temos um conjunto significativo de bolsas que financiam as formações de quem é muito bom, mas não tem capacidade financeira. E sensibilizamos os nossos beneméritos e *alumni* (ex-alunos) para a importância desta ideia, que é: vocês passaram pela escola e sabem o impacto transformacional que teve em vocês; é muito importante que apoiem

> **"Proibir a inteligência artificial é completamente impossível. Os alunos vão continuar a usá-la. Cabe-nos perceber como podemos alavancar essas ferramentas"**

as novas gerações. A outra questão e que tem a ver com o sucesso destas escolas é que as pessoas que por aqui passam têm de facto oportunidades de carreira muito significativas e que justificam esse investimento. Há uma expectativa por parte de quem frequenta estas formações e um retorno que se concretiza, comprovado ao longo de anos de experiência.

Referiu a importância de formar líderes para o futuro diferentes. Há um problema de lideranças hoje?
Infelizmente temos em muitos sítios do mundo uma liderança política com visões de curto prazo, muito extremadas e distorcidas. É preocupante olharmos para os debates da política americana e ver as ideias que são apresentadas ao nível mais elevado das elites. E ver que mesmo em países historicamente democráticos surgem tendências autocráticas. Ao nível das lideranças empresariais é também importante assumir outra visão, traduzida na ideia de que as empresas podem ser uma força para o bem. Se pensarmos que é no ambiente empresarial que a maioria de nós trabalha, é muito importante que a classe que lidera as empresas também tenha estas preocupações e que pensem como podem contribuir para um mundo mais sustentável, numa lógica de equidade, seja com os seus próprios colaboradores, seja no ambiente do qual fazem parte.

Quando temos, por exemplo, grandes plataformas digitais a rejeitar assumir uma relação laboral com pessoas que trabalham em seu nome para aumentar lucros e reduzir responsabilidades, não são essas preocupações que vemos.
Exatamente. Há uma responsabilidade política que tem de ser exercida através da regulação, mas é também responsabilidade dos líderes empresariais pensarem sobre estas questões. Como escola que forma pessoas que são e vão ser líderes queremos trazer essa reflexão para a formação, para que quando vierem a ocupar esses lugares de liderança assumam uma atitude diferente daquela que infelizmente encontramos.

Que impacto terão no mercado de trabalho os mais recentes avanços na inteligência artificial (IA)?
Começam já a aparecer os primeiros trabalhos académicos a comparar a produtividade nas empresas entre sectores que usam os Grandes Modelos de Linguagem (Large Language Models), como o ChatGPT ou o Bard, e os que não usam. E o que se nota já é a existência de diferenças de produtividade significativas. Todas as empresas têm

de estar ativamente a preparar a sua força de trabalho para serem capazes de utilizar a IA. Se não, vão ficar para trás. E isto aplica-se também às instituições de ensino.

A ideia que temos é que o mundo académico e a escola também se mantêm muito arredados ao passado e que a mudança é demasiado lenta face à rapidez da evolução destas tecnologias. Concordo. E a emergência deste LLM e utilização no processo de aprendizagem ainda vão obrigar a uma mudança maior.

Maior do que aquela que representou a generalização do acesso à internet?
Maior ou pelo menos tão grande. Estes modelos que utilizam inteligência artificial generativa [com criação de conteúdos, seja em forma de textos, imagens, áudios e dados originais a partir dos dados em que foram treinados e das instruções que lhes são dadas] são extraordinários. Podemos vê-los como uma ameaça no processo de ensino, já que há a possibilidade de os alunos usarem textos que não são criados pelos próprios. Mas essa é uma visão bastante redutora. Porque as oportunidades são também extraordinárias, nomeadamente como ferramentas de aprendizagem individualizada. Um professor normalmente aponta o conhecimento ao 'meio' e às vezes perdem-se os alunos nas pontas: os que são muito bons e sentem-se aborrecidos pelo que estão a ouvir e os que estão na outra ponta, que se perdem por não conseguirem acompanhar. Com a IA e os *chatbots*, o professor pode facilmente ver em que ponto está cada aluno e trabalhar de forma muito mais personalizada e produtiva. Esta interatividade ao nível da formação é uma revolução na forma como se ensina e aprende.

Mas o que vimos foi que quando a informação e o conhecimento passaram a estar acessíveis no computador e no telemóvel, a forma de ensinar não mudou assim tanto.
Só que nesta nova fase não são só os factos que estão acessíveis. Quando um professor pedia um ensaio a um aluno, podia avaliá-lo sem problema. Não era relevante se o aluno ia buscar os factos — quem fez, quem disse, quem escreveu — aos livros ou à internet. Essa era a grande alteração para a forma como estudávamos, em que tínhamos de ir ler uma série de calhamaços. Mas era só uma questão de onde se ia buscar a informação. Nesta nova fase não são só os factos. São os argumentos, a estrutura de reflexão e a própria análise que pode vir da utilização destes modelos.

> **"Portugal não tem conseguido aumentar a sua capacidade económica nem tem havido as reformas necessárias de forma a criar oportunidades para os mais jovens"**

Que papel sobra então para a escola e para o professor?
A capacidade de absorver informação não se alterou. Para conseguirmos ganhar domínio sobre um determinado assunto continuamos a ter de fazer um percurso de aprendizagem e cabe ao professor guiar os alunos nesse processo, para que não se perca em todo o conhecimento que está acessível. Temos é de dar mais protagonismo ao aluno. Como professor, sei que um estudante consegue evoluir de A para B, de 1 para 3. O que tenho de fazer é preparar uma estrutura de aprendizagem que lhe permita fazer esse percurso. O professor vai estar mais no papel de guia e de o ajudar a refletir, porque ele não deixa de continuar de ter de fazer opções sobre o que inclui ou não na sua análise. Na disciplina que lecionei no Imperial, permiti que os alunos usassem o ChatGPT para fazerem os seus trabalhos, mas com limite de páginas. A grande dificuldade que notei foi na tomada de decisão do que era ou não relevante e a melhor forma de estruturar o pensamento, tendo em conta a questão colocada e a profundidade de análise que era requerida. Cabe-nos perceber como podemos alavancar essas ferramentas.

Proibir não é o caminho?
É completamente impossível. Os alunos vão continuar a usar. E como são ferramentas baseadas na linguagem natural, por oposição a uma plataforma em que é preciso escrever código, todas as pessoas, de todas as idades, conseguem rapidamente familiarizar-se com elas.

Num mundo em que as profissões mais bem pagas e com mais oportunidades estão associadas à programação, à computação, análise de dados, ainda vale a pena um jovem seguir para Humanidades?
Não faço essa separação de interesse por áreas. Agora, todas têm de estar ajustadas ao mundo contemporâneo. Uma formação em Filosofia pode ser muito interessante para lidar com as questões da ética na IA, a sociologia ajuda a analisar os comportamentos das pessoas nas redes sociais e nas empresas. Agora, se pensamos a formação nestas áreas numa lógica tradicional, com certeza que isso cria desafios adicionais a quem seguir esse caminho. Por outro lado, e isto tem muito a ver com o ensino na Europa, e em Portugal de uma forma mais extrema, a formação, a nível do secundário, e em particular do ensino superior, é muito estreita. A pessoa escolhe e forma-se numa área quando o que precisamos é de ter muito mais combinações possíveis de conhecimentos ao longo do curso.

A que se deve essa inércia da academia portuguesa?
Há uma razão genérica que tem a ver com a robustez e a natureza científica, que obriga a que a evolução seja mais lenta. Mas na academia portuguesa há também pouca renovação do ponto de vista dos conhecimentos e experiências. Isso é visível nos elevadíssimos níveis de endogamia: as instituições formam os próprios doutores e eles ficam lá. E é muito mais difícil evoluir se houver uma limitação à abertura a novas perspetivas, ideias e experiências.

Como é que vê a situação das gerações mais novas em Portugal, presas até tarde em casa dos pais por não terem um rendimento que lhes permita autonomizarem-se?
O país não tem conseguido aumentar a sua capacidade económica nem tem havido as reformas necessárias de forma a criar oportunidades para os mais jovens. Era suposto o PRR (Plano de Recuperação e Resiliência) ser um instrumento de mudança. Mas, dois anos depois, a sensação que se tem é a de que serve para tudo e não serve para nada. Ou seja, aquela ideia que seria algo que ia permitir promover uma evolução estratégica em duas ou três dimensões, capaz de impelir o país para a frente, sinceramente, olhando de fora, não consigo ver isso. Agora, nós também estamos num espaço europeu e a ideia da União Europeia era criar um espaço de mobilidade, onde não só os bens e serviços, mas também as pessoas, possam movimentar-se e procurarem as melhores oportunidades de acordo com o que procuram para a sua satisfação pessoal. E é nessa lógica que uma parte dos jovens portugueses também saem, independentemente de a questão salarial ser, de facto, um entrave significativo à permanência. Mas a partir do momento em que Portugal altere a sua trajetória de desenvolvimento e consiga criar condições diferentes será muito fácil atrair de volta quem saiu. Foi o que aconteceu com a Irlanda, que durante anos foi um dos grandes exportadores de talento para todo o mundo.

O que é que falta em Portugal?
Falta foco, definir prioridades e capacidade de fazer reformas. Eu tinha um nível de expectativas face ao atual Governo em relação à sua capacidade de fazer reformas significativas no país, pelo facto de ter maioria absoluta, que não tenho encontrado. Se eu olhar para o país e pensar quais são as grandes bandeiras deste Governo desde que tomou posse, sinto que nada se alterou de forma estrutural. Pelo

contrário. Veja-se o exemplo da habitação: passa-se não sei quanto tempo a discutir alterações, toda a gente critica, a oposição, os partidos, a sociedade civil, mas perdemos a oportunidade de criar uma trajetória de habitação diferente para o país.

Falando do seu trabalho à frente da Faculdade de Economia e Gestão da Católica, tem a sensação de missão cumprida? No seu mandato, a escola alcançou o top 25 do *ranking* do "Financial Times" das melhores escolas de gestão da Europa.
O caminho da internacionalização da Católica começou antes de mim e o atual *dean* continuará esse percurso. Mas quer na Católica quer no Imperial, sinto que ajudei a levar as escolas a atingir um patamar superior de reconhecimento, impacto e internacionalização. É muito importante haver um designo estratégico e capacidade de tomar decisões consistentes, independentemente de quem seja o líder que está à frente da instituição. Agora estou do outro lado do espectro, numa escola que tem uma visibilidade e reconhecimento muito significativos.

É mais difícil?
São desafios diferentes. Quando uma escola está no top 5 é difícil subir mais. Manter esta liderança de uma escola que tem uma fortíssima reputação internacional, incluindo nos *rankings*, é uma dimensão nova para mim.

Para uma escola de gestão ser reconhecida tem de estar nos *rankings* internacionais?
A questão é que os candidatos e os nossos alunos ligam aos *rankings* e tomam decisões com base nessas listas. Quando perguntamos porque escolheram a nossa escola, falam da reputação, da localização e de muitas outras coisas. Mas o critério dos *rankings* está sempre entre os mais referidos. Sabendo isto, é impossível dizermos que esse fator não tem interesse nenhum. Agora, não acho que a posição específica de estar em 1º, 2º ou 3º seja relevante, nem que uma escola deva viver e morrer pelos *rankings*. E há uma limitação, sobretudo nas listas do "Financial Times" em particular, que é o facto de uma parte significativa depender de variáveis relacionadas com o nível e trajetória salarial após a conclusão da formação. Isso faz com que saiam beneficiados determinados perfis de estudantes e empresas que paguem certos salários. Num mundo em que as próprias escolas de gestão têm perguntas sobre o seu propósito e o sobre o papel que os seus graduados têm no contributo para um mundo melhor, essa valorização da questão salarial choca um pouco com preocupações mais sociais e ligadas ao empreendedorismo.

Como é que Portugal, um país pequeno e com os constrangimentos que já referiu, consegue colocar tantas escolas de gestão nesses *rankings*, tantas como a Alemanha, por exemplo?
Precisamente porque as escolas perceberam e bem que a única forma de competir com outras era abraçando a dimensão internacional e criando esse ambiente ao nível do corpo docente, dos estudantes e de toda a comunidade. Não é por acaso que as *business school* da Católica, da Nova ou do ISCTE são aquelas onde há menos endogamia académica, onde há mais professores internacionais, onde a investigação tem mais impacto. Todos esses aspetos têm contribuído para que haja esse reconhecimento internacional.

Formou-se em Engenharia Física e Tecnológica no Técnico. Porque é que escolheu esse curso?
Não tinha grande ideia do que queria fazer na vida, mas atraía-me a dimensão mais analítica. Gostava de Engenharia Informática, Mecânica, Matemática, mas também gostava muito de Física. Não imaginava de todo que iria acabar como diretor de uma escola de negócios. Até porque na altura, as ciências sociais eram quase uma ciência oculta para mim. Só no final do meu percurso académico no Técnico é que comecei a interessar-me pelas questões da inovação e do empreendedorismo. E percebi que as ciências sociais não só existiam, como era possível fazer uma carreira académica nessa área, fazer investigação e todas as dimensões que acabei por abraçar mais tarde. O ponto de viragem na minha vida aconteceu quando estava a fazer um estágio de verão no Instituto Max Planck de Física Nuclear na Alemanha. Estava a trabalhar num projeto extraordinário de deteção de partículas de poeira que estão em órbita no nosso Sistema Solar e eu dava por mim a pensar na parte da física, mas também a pensar como é que aquela tecnologia que usávamos podia servir para fazer a diferença. E acabei por direcionar-me para as questões da inovação e da aplicação da tecnologia para benefícios sociais.

Depois do mestrado no ISEG em Economia e Gestão de Tecnologia, vai para o MIT fazer o doutoramento e fica 10 anos em Carnegie Mellon (CMU) a dar aulas. A realidade da academia norte-americana é muito diferente da europeia?
É muito mais aberta e muito mais exigente. A questão da endogamia, fosse no MIT fosse na CMU, era impensável. Uma escola contratar o seu próprio aluno de doutoramento é a exceção. E isso promove uma circulação de talento e de abertura a diferentes perspetivas que são pilares centrais na academia norte-americana. A própria carreira é muito diferente. A pessoa ou evolui e é promovida ou é convidada a sair. E há uma integração muito maior entre ensino e investigação. Um outro aspeto prende-se com a muito maior permeabilidade entre áreas e a dimensão da interdisciplinaridade do conhecimento, que é fundamental para resolver os problemas do mundo atual.

O que o leva a voltar a Portugal?
Precisamente o desafio de liderar a Escola de Gestão da Católica. Senti que com a minha experiência podia ajudar a contribuir para projetar a faculdade. Apareceu aquela oportunidade e senti que fazia sentido. Foi um pouco aquilo de que falámos. Surgindo uma boa oportunidade e após 15 anos fora, decidi voltar.

E voltou a partir. Onde se sente mais confortável? Em Cascais, onde nasceu, Lisboa, Londres ou agora em Fontainebleau?
Portugal é um país extraordinário para se viver se as pessoas tiverem condições económicas e uma atividade profissional desafiante. A amabilidade das pessoas, o tempo, a qualidade dos serviços que já tem. Mas nos últimos anos, Londres foi a nossa casa e estávamos completamente confortáveis lá. Acho que as minhas filhas se sentem mais londrinas. A mais velha tem 20 anos e ficou lá a estudar na faculdade. As mais novas [duas irmãs de 9 e 8 anos, adotadas quando ainda vivia em Lisboa] estão connosco em Fontainebleau. Do ponto de vista da diversidade cultural, Londres é uma cidade incrível, como mais nenhuma outra no mundo. Nem mesmo Nova Iorque. Fontainebleau é uma vila mais pequena que Cascais, no meio de uma belíssima floresta. Os sítios dão-nos experiências diferentes. Durante 20 anos fiz bicicleta de montanha, em Monsanto e quando dei aulas na CMU e vivia em Pittsburgh. Claro que quando cheguei a Londres, tive de deixar essa atividade de lado. Mas agora é algo que posso voltar a fazer. Já escolhi o modelo e a bicicleta está quase a chegar. ●

ileiria@expresso.impresa.pt

"Se eu olhar para o país e pensar quais são as grandes reformas deste Governo com maioria absoluta, não encontro nada que se tenha alterado de forma estrutural"