Digital Business Community

N.º 225 • DEZEMBRO 2017
COMUNICAÇÕES
ANO 31 • PORTUGAL 3,75€

O LÍDER MOBILIZADOR

João Cadete de Matos, o novo presidente da Anacom, é a antítese das elites iluminadas: caloroso, emocional e disponível para os outros. Apesar disso, sentado na oliveira mais antiga do país, promete agitar o setor das comunicações, com o seu reconhecido rigor e sentido de urgência.

A COMUNICAÇÃO DISRUPTIVA DOS INFLUENCIADORES DIGITAIS

INDÚSTRIA DO CALÇADO PORTUGUESA: UM MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O LÍDER MOBILIZADOR

João Cadete de Matos, novo presidente da Anacom, é a antítese das elites iluminadas: caloroso, emocional e disponível para os outros. Apesar disso, sentado na oliveira mais antiga do país, garantiu à APDC que vai agitar o setor das comunicações, trazendo o rigor e o sentido de urgência com que era conhecido no Banco de Portugal.

Texto de **Ana Rita Ramos e Isabel Travessa** Fotos de **Vitor Gordo/Syncview**

"Esta oliveira está num terreno que pertenceu ao meu avô. Tem uma enorme simbologia de força e resiliência"

O DIA AMEAÇAVA CHUVA quando a equipa da APDC se pôs a caminho, com o carro a engolir o asfalto, em direção a Abrantes, em busca das raízes de João Cadete de Matos. Objetivo: fotografar o novo presidente da Anacom junto de uma oliveira milenar, com 3350 anos, que faz parte das suas memórias de infância. Durante as quase duas horas de caminho, João Cadete de Matos fez questão de conhecer, um a um, os membros da equipa da APDC que o acompanhavam. Não se cansou de fazer perguntas. Com genuína vontade de se conectar.

Este episódio insignificante mostra o tripé de características que fazem de João Cadete de Matos um profissional que poucos se acanham de elogiar: curiosidade, obstinação e generosidade. O novo presidente da Anacom olha para o mundo questionando-se constantemente como ele funciona – e fá-lo com energia ilimitada. Detalhe essencial: ele dá-se às pessoas, dá-se o melhor que pode. Tem um espírito curioso e é, como poucos, aberto à diferença, à essência de cada um.

Antes de assumir a presidência da Anacom, era diretor do departamento de estatística no Banco de Portugal, reconhecido pelo seu trabalho muito disruptivo na área. Isso levou-o ao topo do prestígio internacional. Com uma característica rara: enquanto acumula respeito na cúpula das organizações, não atrai desafetos, como acontece com vários profissionais na mesma posição.

João Cadete de Matos nasceu em Lisboa, oriundo de um clã ligado ao interior do país, para quem os afetos eram sólidos como casas. Por isso continua a ser um homem de família. "Os meus pais são casados há 65 anos e com eles aprendi um ensinamento para a vida: estou aqui para ser feliz e para ajudar os outros a sê-lo", conta, reconstituindo mentalmente o fio das suas memórias.

Um dos traços obstinados da sua personalidade é o apego à terra. Com grande regularidade visita os pais em Mouriscas, uma pequena aldeia em Abrantes, porque tem a certeza iniludível de que naquele local ficou para sempre uma parte determinante da sua história.

Há um dado importante: João Cadete de Matos demonstra uma impressionante simplicidade. Ele é a antítese das elites iluminadas, põe um carinho especial nos projetos, envolve-se com os interlocutores. Fica-se com a sensação agradável de que está disponível do primeiro ao último minuto. E isso é ser um líder de verdade. Aliás, João Cadete de Matos prova que o bom líder é o que não se preocupa em sê-lo, mas que o é em resultado das relações que estabelece com as pessoas. Liderar é, antes de mais, centrar-se no desenvolvimento dos colaboradores como medida do seu próprio desenvolvimento.

De regresso a Lisboa, depois de conhecermos a árvore mais antiga do país e mergulhar no mundo afetuoso do presidente da Anacom, percebemos como tantas vezes nos chegam pedaços de sabedoria de onde menos esperamos.

Quando pesquisámos para esta entrevista, constatámos que na *net* não há referências à sua biografia. Tudo diz respeito à sua atividade no banco, à produção aca-

A IDEIA DA BUSCA PELA FELICIDADE É MUITO IMPORTANTE NA MINHA VIDA E DEVO-A AOS MEUS PAIS. TODA A VIDA OS VI FELIZES

"A capacidade de atingir objetivos passa por mobilizar as pessoas, sobretudo quando elas estão desmotivadas, incrédulas, quase desativadas"

démica, aos comentários que faz. Não tenho por hábito falar da minha vida pessoal nos media...

Não vale responder que não há nada de especial a dizer sobre a sua biografia ou que a sua vida é banalíssima. Todas as pessoas têm uma vida que vale a pena conhecer. Comecemos pelo princípio: os seus pais são de Abrantes, mas nasceu em Lisboa. E, ao mesmo tempo, é uma espécie de filho adotivo de Trás-os-Montes...

O meu pai é de Mação, da freguesia de Penhascoso, a minha mãe é de Abrantes, de Mouriscas. Ainda estão vivos, com 88 e 90 anos! Sou oriundo de famílias ligadas à agricultura, mas que entretanto vieram para Lisboa trabalhar, em busca de melhores condições de vida. E sim, sou apaixonado por Trás-os-Montes. É das regiões mais bonitas e preservadas do país. Tem uma beleza natural que me encanta, soube preservar as suas paisagens deslumbrantes. Já viajei para a Austrália e para a Nova Zelândia e sinto que não precisamos de ir para tão longe em busca de inspiração.

É ligado ao interior, às suas gentes. Aqui nota-se um traço da sua personalidade: onde está, dedica-se a defender as pessoas, a cumprir a sua missão...
Em 2000 recuperei uma pequena casa de pedra, no coração do Parque Natural de Montesinho, em Trás-os-Montes. Infelizmente fica a 550 km de Lisboa. Mas sempre que posso levo lá os meus amigos, de várias nacionalidades. Há um traço identitário em Portugal que é esta ligação à terra, devido à forte migração para as cidades do litoral ou para o estrangeiro, sobretudo a partir dos anos 50. Foi o que aconteceu com os meus pais. Mas gostam tanto da terra que mal se reformaram voltaram às origens, e é lá que são felizes, na aldeia onde vivem. Adoro fazer parte desta história.

A vida é o que é, e nós só a percebemos realmente mais tarde, quando a olhamos com distância. Quando olha para a sua infância e adolescência, o que é que vê?
Recordo-me das férias passadas com os meus avós, em Penhascoso e em Mouriscas. Sempre gostei da natureza e da beleza que vem da terra. Tive uma adolescência muito feliz. Recordo o tempo da instrução primária, do gosto por aprender, e lembro-me da transformação da consciência social quando, com 15 anos, já no liceu Camões, se deu o 25 de Abril. É aí que desperto para os problemas da sociedade portuguesa, com vontade de mudar o mundo.

Desde miúdo que já se notava a sua energia e capacidade de mobilizar tudo e todos, que as pessoas que trabalharam consigo lhe reconhecem? Isso é realmente um traço de personalidade ou foi algo que desenvolveu durante a vida?
Mudei na adolescência, com a enorme transformação do 25 de Abril. Passei a estar mais atento, disponível e interessado em contribuir para que as pessoas tivessem uma vida melhor. Era sempre escolhido para ser delegado de turma, as pessoas reconheciam a minha energia e passei a ser porta-voz das soluções para os problemas. Foram anos muito intensos.

SUCESSO É CONSEGUIR QUE AS PESSOAS QUE TRABALHAM COMIGO TENHAM SUCESSO. CENTRO-ME NO DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES COMO MEDIDA DO MEU PRÓPRIO CRESCIMENTO

Quais são as suas principais referências? O que realmente forjou a sua personalidade?
Os anos intensos do pós-25 Abril definiram quem sou hoje. De resto, os meus pais foram a minha fonte de inspiração. Toda a vida os vi felizes. A ideia da busca pela felicidade é muito importante na minha vida, e devo-lhes isso. Além da ideia de ajudar os outros. Os meus pais são muito solidários. Quando era preciso apanhar a azeitona, fazer as vindimas, retirar o mel das colmeias, demonstravam grande espírito de entreajuda. A vida nas aldeias é muito comunitária. E isso marcou a minha existência.

Isso demonstra uma inclinação para a empatia. Capacidade de lidar com pessoas. Dizem que é sobretudo um bom ouvinte. Revê-se nesta descrição?
Sim. Para mim o sucesso é conseguir que as pessoas que trabalham comigo tenham sucesso. O trabalho de equipa é quando todos, no final, ficam satisfeitos com os resultados. Essa capacidade de atingir objetivos passa por mobilizar as pessoas, sobretudo quando elas estão desmotivadas, incrédulas, quase desativadas. Porque mesmo nestes casos há algo de positivo que é possível retirar das pessoas.

Como é que um especialista em estatística, que geralmente tendemos a associar a alguém muito metódico e estruturado, consegue ser ao mesmo tempo criativo e gostar de olhar para o futuro?
Julgo que as duas coisas devem ser conjugadas. Como economista, acredito que para tomarmos boas decisões, a qualquer nível, precisamos de conhecer a realidade. É como os médicos, que primeiro fazem o diagnóstico da doença. Em Portugal, infelizmente, avalia-se pouco e age-se de forma muito experimental. O meu interesse pelas estatísticas vem daí, da consciência de que para se tomarem boas decisões, na política monetária e financeira, na política das comunicações, precisamos de conhecer

"Não quero ter êxito a todo o custo. Posso chegar à meta em primeiro, mas sem passar rasteira a ninguém. Há desvios de comportamento que não consigo entender"

a realidade. Informação completa, exaustiva e de qualidade é um ativo poderosíssimo. Só depois podemos olhar para a frente.

Um professor da Universidade Nova, com quem falámos, disse de si que, pela sua lisura de carater e enorme sentido ético, era uma das raras pessoas a quem ele confiaria a vida. Quem moldou a sua ética pessoal?
Na infância, a família. Depois foi a forma como observava o mundo. Sempre acreditei que devo lutar pelos outros, não apenas por mim. Tenho um código de conduta: não quero ter êxito a todo o custo. Posso chegar à meta em primeiro lugar mas sem passar rasteira a ninguém. Há desvios de comportamento que não consigo entender. Dou muito valor ao exemplo. Quem está em lugares de liderança deve dar o exemplo de retidão, isenção e rigor.

Com os seus múltiplos desafios profissionais – agora a Anacom e na universidade com a qual manteve sempre ligação – resta-lhe tempo para cozinhar? Sei que gosta de fazer as suas experiências na cozinha...
Cozinhar é uma paixão. Gosto da gastronomia portuguesa. É um pretexto para juntar amigos à volta da mesa. Faço também um bom *tikka masala*, além de pastas italianas. O desafio passou a ser copiar receitas do mundo, depois de viajar. Mas também gosto de cuidar da minha pequena horta, planto tomates, rúcula, salsa...

O seu percurso profissional tem sido, desde sempre, ligado ao Banco de Portugal, à macroeconomia e à estatística. O que o levou a aceitar o desafio de liderar um regulador setorial?
Fiz-me essa pergunta a mim próprio. Aceitei o desafio na perspetiva de serviço público. Mesmo sabendo que as condições seriam adversas, sem nenhum desejo de promoção de carreira ou ambição financeira. Acreditei que as minhas capacidades seriam úteis a esta missão. Consciente de que, como amigos me alertaram, estava a ir para uma zona de guerra.

ACEITEI O DESAFIO DA ANACOM MESMO SABENDO QUE AS CONDIÇÕES SERIAM ADVERSAS, SEM AMBIÇÃO DE CARREIRA, CONSCIENTE DE QUE ESTAVA A IR PARA UMA ZONA DE GUERRA

Conhecer profundamente um regulador, ainda que de uma área completamente distinta, é uma vantagem?
Trago do Banco de Portugal duas componentes importantes. Uma é o profundo conhecimento da economia portuguesa e isso é útil à Anacom. Quero contribuir para que as empresas do setor se desenvolvam, para que o país cresça. A outra componente é a do rigor, isenção e independência. As estatísticas trazem fiabilidade. E neste setor há estatísticas que são deturpadas. Além disso, não tenho qualquer dependência dos poderes que possa influenciar a atuação da Anacom. Este é o meu *background*. Não estou aqui para agradar ao operador A ou B, nem ao poder político. Quero fazer um bom trabalho.

Esse acentuar do rigor e da independência é opção sua, ou uma forma de passar um recado ao mercado?
Estou a cumprir aquilo que é a missão da Anacom. Está lá nos estatutos que se deve ser independente! Claro que é importante que o mercado perceba isso, para ninguém ter a veleidade de pensar que, quando tomo uma decisão, estou a querer agradar a alguém. E não há melhor forma de ter independência do que atuar com total transparência. Para isso, teremos de comunicar as nossas decisões da maneira mais assertiva possível. Para ninguém ter dúvidas.

Foi o único nome que reuniu consenso na Assembleia da República e tem agora pela frente um mandato de seis anos. Dizem que a sua audição na Assembleia da República foi um *case study*. Fez muito bem o trabalho de casa... É assim que encarará todos os desafios que tem pela frente?
Parti para a audição com a certeza de que era algo que fazia sentido. Aliás, defendo que os cargos da administração pública devem ser preenchidos com base em concursos, rigorosos, transparentes

Desde que estou na Anacom, fizemos muito em pouco tempo. E isto só foi possível porque o principal ativo desta casa são as pessoas"

A ÁRVORE SIMBÓLICA

É possível uma árvore ser os Campos Elísios de uma vida? Para João Cadete de Matos, presidente da Anacom, sim. Esta oliveira com 3350 anos está num terreno em Mouriscas, Abrantes, que já pertencia ao avô e que a família orgulhosamente doou à comunidade. Hoje esta parte do terreno é do domínio público. "Não fazia sentido ser de outra forma", afirma ele, com orgulho mal disfarçado. "Foi o meu pai que impediu que ela fosse cortada, quando já não produzia azeitonas. Hoje é atração turística".

João Cadete de Matos é um homem que concilia, em doses improváveis, o velho e o novíssimo, o último grito da tecnologia com a tradição. Por isso luta contra a devastação grosseira dos costumes, hábitos e memórias. Por isso tem um amor tão grande por esta árvore milenar cuja copa já acolheu gerações e gerações de admiradores – e continua a cumprir a sua nobre missão.

Hoje, é uma árvore cheia de memórias, sombras, cheiros – onde João Cadete de Matos adora voltar com o entusiasmo do adolescente em busca de aventuras. Esta árvore é uma metáfora do que se pode construir na vida: algo sólido, robusto, eterno.•

e isentos. Devemos ter os melhores a servir as organizações. Trago comigo a experiência de ter sido o primeiro diretor do Banco de Portugal a fazer concursos para nomeação dos cargos de gestão. Não foi fácil convencer a administração que essa era a melhor forma de o fazer. Comecei por ser o único e hoje o banco adotou esta prática. Na Anacom também persigo esse objetivo: ter as melhores pessoas nos cargos de gestão.

Sente o peso de não ter uma equipa de administração completa? De que forma pode ou quer influenciar a escolha das novas pessoas?

Temos funcionado de forma muito coesa, colegial. As administrações são as principais responsáveis pela verticalização da gestão. Estamos num período de transição, temos cumprido a nossa missão com grande grau de exigência para as pessoas que aqui estão. Quanto à escolha dos futuros membros do concelho de administração, é uma responsabilidade do Governo. Mas tenho levantado a preocupação de encontrarem as pessoas com melhor currículo.

E se isso não acontecer?

Não estou nesta posição por vaidade, por isso só se a administração tiver condições para funcionar é que se justifica estar aqui. Se isso não acontecer, não ficarei a aquecer o lugar e a ver passar os dias até ao fim do mandato.

Uma das prioridades que anunciou é a defesa intransigente dos cidadãos e clientes das comuni-

cações. Como pensa combater o elevado nível de reclamações sobre os operadores e os problemas de cobertura das redes que ainda subsistem?
Conto com os operadores para resolver os dois temas. Temos um mercado com mais de 12 milhões de cartões SIM, 4,8 milhões de postos fixos. É normal que haja conflitos – só não é normal que haja tantos! Sobretudo reclamações derivadas de má informação e más práticas. O consumidor não pode continuar a ser enganado. Um exemplo? A forma fácil com que se vende a adesão a um serviço e a teia de complicações para nos desvincularmos. Tenho grande dificuldade em perceber isso, é uma atitude hostil! O cliente fica com tão má memória que enquanto se recordar não voltará. E não vale argumentar que as más práticas são resposta à concorrência. Isso não desculpa ninguém. Já disse e repito: não deixarei de usar o poder que tenho para combater as más práticas. Desde logo, tornar visível os alvos das reclamações. É preciso que esta informação seja clara e periódica. E penalizar quem tem de ser penalizado.

Já conseguiu reunir todos os operadores à mesma mesa para discutir estes problemas?
Acontecerá antes do final do ano. O meu objetivo é que estas reuniões se tornem regulares. Todos têm a ganhar com a cooperação.

É preciso explicar-lhes que é possível serem concorrentes e parceiros nos temas essenciais?
Há tantos setores em que isto acontece com sucesso, porque não nas telecomunicações? Não acho normal que me digam que a única vez em que os operadores se reunem é no Congresso da APDC.

Já deu a entender que defende a partilha de infraestruturas de comunicações entre os operadores. Como mudar o *statu quo* se até a anterior administração da Anacom não considerou necessária a abertura da fibra da PT nas zonas não concorrenciais?
Tenho uma convicção: o sucesso do país passa por sabermos usar os recursos escassos de forma racional e com a melhor utilidade para o país. O desejável é que as infraestruturas sejam partilhadas por várias entidades. Há sempre um paradoxo: dá gosto partilhar as infraestruturas dos outros, mas quando são as nossas nem pensar. A ideia da cooperação ainda tem um longo caminho a percorrer. No caso dos investimentos para o futuro, como a fibra ótica, gostaria de ver esses coinvestimentos. Com a certeza de que todos lucrarão com isso. E depois, sim, podem competir à vontade!

NÃO TENHO DEPENDÊNCIAS DE NENHUM DOS PODERES QUE INFLUENCIAM A ANACOM. NÃO ESTOU AQUI PARA AGRADAR AO OPERADOR A OU B, NEM AO PODER POLÍTICO

Ao anunciarem um acordo de partilha de fibra após o Congresso da APDC, a NOS e a Vodafone ouviram o seu apelo ao diálogo?
É uma iniciativa que aplaudimos. O ideal é que este tipo de acordos sejam o mais alargados possível.

O dossiê da Media Capital está a ser um teste à relação entre reguladores?
A relação entre reguladores deve ser independente mas em cooperação. É assim que vejo.

Já se fala há muito tempo que faria sentido uma fusão entre a Anacom e a ERC, neste mundo convergente, onde não há fronteiras entre as telecomunicações, os media e os conteúdos.
Ainda não dediquei tempo a refletir sobre isso. Não tenho posição a favor ou contra. Deve primeiro ser feita a análise do problema.

Ficou chocado com a quantidade de papel na Anacom. Já conseguiu reduzi-lo?
Fiquei chocado com a quantidade de reclamações dos operadores que recebemos em papel. Queremos reduzir isso, com impacto nos custos e no ambiente.

Outra questão que quer mexer é nos tempos de decisão e resposta aos problemas.
Já tomámos muitas decisões, que foram públicas, que falam por nós. É para isso que me contrataram. Para introduzir eficiência e celeridade. Tenho essa ambição.