

Manuel de Mello: O Homem e a Obra¹

José Amado Mendes

1. A biografia na história

Antes de me debruçar mais directamente sobre a obra hoje apresentada, *Manuel de Mello. Biografia*, permita-se-me que faça uma breve alusão à importância deste tipo de trabalhos, bem com ao seu enquadramento histórico.

Em primeiro lugar, ao **género biográfico**, no qual o presente estudo fundamentalmente se integra, que tem uma longa tradição, pois remonta à Antiguidade Clássica, foi muito cultivado na Idade Média – no que se reporta à hagiografia ou biografia de santos –, teve adeptos durante o Renascimento, o Romantismo e nos inícios do século XX, vindo a ficar um pouco fora de moda, entre os anos de 1930 e 1960.

Com a hegemonia das novas correntes historiográficas – entre as quais a nova história e a nova história económica – e a consequente valorização do colectivo e dos fenómenos de massa, susceptíveis de tratamento estatístico, o individual, o micro e o pessoal começaram a ser secundarizados.

O carácter singular dos estudos biográficos não se coadunava com os objectivos do cientista social, que se ocupava preferencialmente do geral, se possível para descobrir as leis pelas quais os fenómenos se regem. Movimentos mais recentes, relacionados com o chamado pós-modernismo, criticam esta visão. Por exemplo, Jean-François Lyotard sublinha:

1 O texto que ora se publica, revisto e anotado, serviu de base à apresentação da obra de Miguel Figueira de Faria *et al.*, *Manuel de Mello. Biografia*, Lisboa, Fundação Amélia da Silva de Mello/José de Mello/Edições INAPA, 2007, na sessão de lançamento realizada na “Residência Domus Vida”, em Lisboa (Junqueira), no dia 25 de Setembro de 2007. Dadas as circunstâncias da minha intervenção – lançamento da obra indicada –, não foi meu objectivo fazer uma recensão da mesma. Dessa tarefa se encarregou o Doutor Manuel Ferreira Rodrigues, no texto que consta da secção das recensões do presente volume desta publicação.

«O saber pós-moderno não é somente o instrumento dos poderes. Ele refina a nossa sensibilidade para as diferenças e reforça a nossa capacidade de suportar o incomensurável. Ele próprio não encontra a sua razão na homologia dos peritos, mas na paralogia dos inventores»².

Como já foi sublinhado, numa história marcada pelo determinismo do socioeconómico, a biografia, no pós-II Guerra Mundial, «foi decretada reaccionária e invendável»³.

Pode dizer-se que a história, em certo sentido, se desumanizou – afastando o homem concreto das suas preocupações –, ao contrário, por exemplo, da comunicação social, que continuava, e continua, a privilegiar a acção das personalidades, dos indivíduos.

Todavia, em 1985, num colóquio realizado em Partis, na Sorbonne, já se afirmava:

«As biografias voltaram a adquirir um lugar de honra, após vários anos, mas não sob a forma de pequena história, de pequena biografia; elas integram, doravante, o ambiente cultural, histórico, colectivo»⁴.

Assim, nas últimas duas décadas, a biografia tem vindo a afirmar-se no âmbito da investigação histórica, sendo hoje considerada como um autêntico género histórico, tendo por finalidade esclarecer, simultaneamente, o indivíduo e o seu tempo, como, aliás, está bem patente na obra, à qual dentro em pouco me referirei. Trata-se, pois, da articulação de um destino particular com os constrangimentos da época e do meio.

2. História empresarial

Mas, a referida obra não se limita a esclarecer o percurso individual de Manuel de Mello como homem; perspectiva-o, também, como empresário, responsável máximo, durante mais de duas décadas, pelo crescimento e desenvolvimento daquele que viria a tornar-se o mais importante grupo económico do país, a Companhia União Fabril (CUF), à qual se dedicou,

2 Jean-Françoise Lyotard, *A condição pós-moderna* (trad. do francês), 2.ª ed., Lisboa, Gradiva, 1989, p. 13.

3 Daniel Madelénat, «Situation et signification de la biographie en 1985», *Problèmes et méthodes de la biographie. Actes du Colloque. Sorbonne 3 – 4 mai 1985*, Paris, Publications de la Sorbonne/Histoire au Présent, 1985, p. 132 (Aqui, como nas restantes citações a partir de língua estrangeira, a tradução é da minha responsabilidade).

4 *Idem*, p. 129.

denodadamente, cerca de 45 anos, ou seja, mais e dois terços da sua vida, tendo sido, igualmente, o impulsionador de várias outras iniciativas empresariais.

Por tal motivo, o livro em causa enquadra-se igualmente na história empresarial que, também depois de ter sido olhada com despeito durante décadas, tem vindo a ganhar fôlego nos últimos anos, contribuindo, ainda, para refrescar, completar e actualizar, não apenas a história económica e social, mas também à própria história política e cultural.

Com efeito, à medida que o contexto social e político se foi alterando, particularmente a partir da década de 1970, a história das empresas/organizações, bem como a dos empreendedores, foi perdendo o seu carácter negativo, para o que alguns economistas, como J. Schumpeter, por meados do século passado, contribuíram, valorizando o papel do empresário, no processo da inovação, considerando esta em sentido lato⁵.

Por outro lado, tem-se verificado uma certa aproximação entre, por um lado, os responsáveis pelas empresas – ao abrirem as portas dos seus arquivos aos investigadores e ao apoiarem ou mesmo promoverem a elaboração das respectivas histórias – e, por outro, os historiadores, ao reconhecerem o contributo que os estudos de caso, no âmbito da história empresarial, podem dar para uma melhor compreensão das estruturas económicas, das políticas adoptadas e do próprio contexto sociocultural.

Tem-se tornado evidente que temáticas como a revolução industrial, nas suas três fases, o desenvolvimento tecnológico, a evolução dos métodos de gestão – nomeadamente a transição da chamada “mão invisível” (Adam Smith) para a “mão visível” (A. Chandler⁶), associada ou capitalismo de gestão – ou, ainda, assuntos relacionadas com a empresa familiar e a sucessão, entre outros, para não falar nos processos de concentração e fusão e na globalização, só à luz da história empresarial podem ser devidamente esclarecidos⁷.

5 Ver, a propósito, José Amado Mendes, «Sucesso e inovação no mundo empresarial. Perspectiva histórica», *Gestão e Desenvolvimento*, 4, 1995, p. 41-57.

6 Alfred D. Chandler, Jr., *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana* (trad. do inglês), Madrid, Centro de Publicaciones. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988.

7 Face à grande produção bibliográfica em história empresarial nas últimas décadas e na impossibilidade de a referenciar aqui na totalidade, apontam-se apenas, a título de exemplo, algumas obras cuja consulta permitirá fazer uma ideia aproximada do dinamismo verificado neste domínio da investigação histórica: Franco Amatori e Geoffrey Jones (eds.), *Business History around the World*, Cambridge University Press, 2003; Giulio Sapelli, *L'impresa come soggetto storico*, Milão, Saggiatore, 1990; John F. Wilson, *British Business History. 1720-1994*, Manchester University Press, 1995; Maurice Hamond e Félix Torres (dir.), *Mémoire d'Avenir. L'Histoire dans l'Entreprise*,

3. Uma obra, na confluência da biografia e da história empresarial

Passando, agora, à análise da obra que hoje apresentamos, trata-se de um trabalho desenvolvido e bem fundamentado, da autoria do Prof. Miguel Figueira de Faria, com a colaboração de uma equipa constituída pelos/as Drs/as. Carolina Peralta, Paulo Jorge Fernandes, Cristina Dias e Paulo Oliveira. Beneficiou, ainda, do apoio de um número considerável de pessoas e instituições que, por se encontrarem referenciadas nas p. 8-9 da *Introdução* e para não me alongar, me escuso de mencionar.

O presente estudo surge na sequência de vários outros similares – dedicados a empresas/grupos e a empresários –, pelo que reflecte, obviamente, uma experiência e um saber acumulados que devem ser realçados.

Tratando-se de um livro extenso – com 323 páginas e ilustrado com várias dezenas de fotografias e documentos –, não será possível, no tempo de que disponho, deter-me sobre a totalidade do seu conteúdo. Por isso, apenas vou respigar aquilo que, segundo a minha leitura, considero mais relevante.

Nos capítulos I e II – intitulados, respectivamente, os **Antecedentes familiares** e **Uma família entre regimes** – são tratados, entre outros, os tópicos da ascendência familiar de Manuel Augusto José de Mello (1895-1966), sua posição social e política e funções desempenhadas, a forma como as respectivas famílias viveram o Regicídio, em 1908, a implantação da República, em 1910, e os eventos subsequentes. Pelas *Tábuas genealógicas* apresentadas no final da obra (p. 307-310), ficamos a conhecer os nomes dos ascendentes e descendentes de Manuel de Mello, assim como as datas mais pertinentes das respectivas histórias de vida.

Do que se expõe no texto fica a conhecer-se a sua ligação a famílias aristocráticas, bem enquadradas no ambiente palaciano e relacionadas com a Corte, pelo lado paterno (os Sabogosa, os São Lourenço e os Cartaxo) e,

Paris, Economica, 1987 ; José Amado Mendes e Alda Mourão (coords.), *Empresas e empresários*, n.º 4 de *Estudos do Século XX*, 2004; José Amado Mendes, «A história na empresa e a empresa na história», *Estudos em Homenagem a Jorge Borges de Macedo*, Lisboa, Instituto Nacional de Investigação Científica/Centro de Arqueologia e História da Universidade de Lisboa, 1992, p. 433-443; José Amado Mendes, «Empresas e empresários: Que lugar na História Económica e Social?», *Revista Portuguesa de História*, t. XXXVI, vol. 2, 2002-2003, p. 135-149. Também neste âmbito o recurso à Internet pode dar uma excelente ajuda, pesquisando, por exemplo, em: *business history bibliography*.

pelo lado materno, a uma família de capitalistas, os Lima Mayer, de origem luso-francesa, dedicada a várias negócios. O mais conhecido membro da dita família, Adolfo de Lima Mayer, foi avô paterno de Manuel de Mello.

Relativamente à década de 1910-1920 – além da turbulência política e social dos primeiros anos do novo regime –, é referido o percurso escolar de Manuel de Mello que, após ter concluído os estudos liceais, em Lisboa, frequentou a Academia Internacional de Comércio, em Zurique, onde esteve com seus dois irmãos — José António e João — e com outros portugueses e na qual completou o 2.º ano do respectivo plano de estudos.

Como é sublinhado (p. 51), devido à instabilidade subsequente à proclamação da I República, «os que podiam enviavam os filhos para escolas do exterior, onde pudessem prosseguir os seus estudos».

Seguiu-se a sua mobilização, para integrar o Corpo Expedicionário Português, tendo estado em França, em 1917-1918, no âmbito da I Guerra Mundial (1914-1918).

O ano seguinte (1919) é assinalado por dois factos importantes, na vida do nosso biografado: a sua entrada, a tempo inteiro, para a gestão da Companhia União Fabril (CUF) e o seu casamento com Amélia de Resende Dias de Oliveira da Silva (1895-1958), filha e única herdeira de Alfredo da Silva, o homem forte daquela e seu principal protagonista, desde finais de Oitocentos até ao seu falecimento, em 1942⁸.

O capítulo III, sob o título **Casa também com a CUF?**, exprime a interrogação que Alfredo da Silva terá formulado ao seu futuro genro, na altura do ajuste do casamento daquele com a filha do empresário. Como a qualquer outro empreendedor, de modo muito particular quando se trata de empresas de raiz familiar, também a ele preocupava o problema da sucessão, pois este necessita de ponderação e de ser equacionado com antecedência. Foi, afinal, o que fez Alfredo da Silva.

Com o agravar da crise política e social nos últimos anos da I República e devido às hostilidades de que foi alvo, após ter sofrido três atentados (1919-1921), o líder da CUF passou a estar ausente do país (sobretudo em Espanha e em França), durante longos períodos.

8 Entre outros estudos, sobre o grande obreiro da CUF, ver Miguel Figueira de Faria, *Alfredo da Silva. Biografia*, Lisboa, Bertrand Editora, 2004.

Assim, precoce e inesperadamente, Manuel de Mello passou a assumir funções de liderança na Companhia União Fabril, embora apoiado pelos colaboradores mais directos de Alfredo da Silva e, também, pela intervenção deste, pelos meios que então estavam ao seu alcance: correio, através de colaboradores que o visitavam em Madrid e Paris ou, directamente, em visitas pontuais que fazia ao país e à “sua” CUF.

A experiência de gestão, adquirida por Manuel de Mello nesse período, assim como a sua colaboração directa e permanente com o sogro (1927 a 1942), foram decisivas para a aquisição das competências exigidas, para ficar com a responsabilidade máxima, nas cerca de duas décadas e meia, que decorreram entre 1942 – como se disse já, ano da morte de Alfredo da Silva – e 1966, data do seu falecimento.

Entretanto, também durante aquele período, a CUF – cujo desenvolvimento já se havia intensificado anteriormente, com a sua instalação no Barreiro – vai-se transformando de empresa em grupo, diversificando as suas actividades e áreas de negócio.

Como é salientado (p. 83), passada a fase inicial – muito centrada na produção de adubos –, a estratégia de Alfredo da Silva passou a assentar em três factores:

- acesso privilegiado às matérias-primas, para o que foi criada a Companhia do Congo;
- dispor de uma transportadora, o que seria feito através da Sociedade Geral;
- a entrada numa instituição bancária, o que conseguiu por meio da participação na Casa Bancária José Henriques Totta.

Curiosamente, embora, por um lado, essa estratégia se possa enquadrar no chamado “capitalismo pessoal” – semelhante ao britânico, mas diferente do “capitalismo de gestão” norte-americano, segundo a terminologia de A. Chandler –, por outro, adoptava o crescimento típico de uma empresa moderna, recorrendo aos seguintes meios:

- absorção de unidades (embora de forma mais nítida, em período posterior);
- integração vertical;
- expansão de actividade para áreas distantes;
- fabrico de novos produtos.

Deste modo, a diversidade esteve no centro da estratégia adoptada pelos líderes da CUF. Acerca do assunto, destaca Joaquim Aguiar:

«Foi essencial a diversidade de actividades que se concentraram no Barreiro, desde as actividades químicas, ligadas à exploração das pirites nacionais e aos adubos, até aos óleos e sabões, os detergentes, os produtos alimentares, a metalomecânica e a têxtil. Era esta diversidade que justificava a especial vitalidade deste centro de modernização industrial, oferecendo a oportunidade para que os ensinamentos recolhidos num sector fossem aproveitados por outros, sempre numa perspectiva de acumulação de vantagens para esta plataforma industrial»⁹.

Já em meados da década de 1920, a estratégia seguida começava a dar resultados. A propósito, sublinharia, anos mais tarde, J. N. Ferreira Dias, no prefácio à sua conhecida obra, *Linhas de Rumo* (1945), diferentemente do tom bastante crítico, que perpassa por todo o livro, quanto à realidade económica portuguesa:

«No mesmo ano da criação da *Técnica*¹⁰ entrei para a Companhia União Fabril, a maior organização industrial portuguesa dessa data e de hoje [1945]. A atmosfera de actividade e grandeza que ali respirei atenuou-me os pensamentos anteriores, mas não os destruiu; nunca me esqueci de que só havia uma União Fabril em todo o território português, e parecia-me pouco para seis milhões de europeus — que tantos éramos nessa data»¹¹.

Noutra passagem alude já aos inícios de uma estratégia de internacionalização, ao escrever: «Passei em Sevilha a maior parte do ano de 1926 e os dois primeiros meses de 27 a montar uma refinação de enxofre que a Companhia União Fabril tinha em construção junto do entroncamento de S. Jerónimo»¹².

Ferreira Dias relevava ainda a importância da escala das empresas para o desempenho de determinadas actividades industriais, como o tratamento de toneladas de cobre, que chegavam de Angola, ou a produção de um insecticida

9 Joaquim Aguiar, «Barreiro, um centro de modernização industrial», *Augusto Cabrita. Na Outra Margem. O Barreiro Anos 40-60*. Textos de Joaquim Aguiar, Gilberto Gomes e Jorge Calado, Lisboa, CUF – Companhia União Fabril, SGPS, S. A./Grupo José de Mello, 1999, p. 12.

10 Revista fundada em 1925, pela Associação de Estudantes do Instituto Superior Técnico.

11 J. N. Ferreira Dias Jr., *Linha de Rumo I e II e outros escritos económicos (1926-1962)*, t. I. Introdução e direcção de José Maria Brandão de Brito, Lisboa, 1998, p. 8.

12 *Idem*, p. 11.

arsenical, para o primeiro ataque ao escaravelho da batata. Em ambos os casos, recorda o autor: «não foi às fabriquinhas de aldeia que se recorreu; foi à Companhia União Fabril, que, como o nome indica, também nasceu da união de duas empresas: Aliança Fabril e Fábrica Sol¹³».

Quanto à aversão ao risco e à timidez de que alguns davam prova, Ferreira Dias recorre mais uma vez ao exemplo da CUF — ao qual associa o de Narciso Ferreira, em Riba d’Ave e o de Henrique Sommer, na Maceira —, sublinhando:

«Quem garantiu o êxito a Alfredo da Silva quando em 1907 empreendeu a grande obra do Barreiro, a maior unidade industrial portuguesa, que hoje [1945] dá trabalho a 5 000 pessoas?»¹⁴.

Mesmo após o regresso de Alfredo da Silva em 1927 — já em plena Ditadura Militar, após a queda da I República, em 1926 —, a intervenção de Manuel de Mello passou a ser mais significativa em determinados sectores, como a Sociedade Geral (transporte marítimo), a Casa Totta e a Tabaqueira.

No final da década de 1920 e anos de 1930, a CUF e suas associadas foram-se desenvolvendo e superando certos períodos de crise, aproveitando também as oportunidades favoráveis que o condicionamento industrial, a partir de 1931, proporcionava às empresas já instaladas e detentoras de uma certa escala¹⁵.

No capítulo IV é focado **O legado de Alfredo da Silva**, além de se aludir ao prestígio de que ele gozava, no país e no estrangeiro, como um dos maiores capitães de sempre da indústria portuguesa.

As cerimónias fúnebres — o seu falecimento ocorreu em 22 de Agosto de 1942 — e o relato pormenorizado feito pela imprensa, a homenagem que lhe foi prestada aquando da inauguração do respectivo mausoléu no Barreiro, dois anos depois, constituíram momentos altos no reconhecimento da relevância do Grupo CUF e dos seus dirigentes e, bem assim, o reforço da cultura de empresa que se respirava no grupo ou, como frequentemente se dizia, na “Família CUF”.

13 *Idem*, t. II, p. 42-43.

14 *Idem*, t. I, p. 116.

15 Sobre o condicionamento industrial, não obstante vários autores se lhe referirem nos seus estudos, continua a ser imprescindível a leitura da obra de José Maria Brandão de Brito, *A industrialização portuguesa no pós-guerra (1948-1965). O Condicionamento industrial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1989.

Manuel de Mello vai então assumir, oficialmente, o papel de responsável máximo pelo Grupo e empresas a ele ligadas, o que, aliás, já havia feito, na prática, noutras ocasiões, aquando das ausências do sogro no estrangeiro ou por motivo de doença deste. Teve então o ensejo de se revelar como um gestor experiente e com uma estratégia para o futuro.

Esta, para além de ter que fazer frente às dificuldades conjunturais — crise no abastecimento de matérias-primas, em clima de economia de guerra, e surto grevista, durante o segundo conflito mundial e anos imediatos —, passava pela expansão do grupo e pela diversificação das áreas de negócio.

Foram então alcançados progressos consideráveis, entre outras, nas seguintes áreas, no seio do grupo CUF ou de empresas nas quais ele tinha participações: transporte marítimo e aéreo¹⁶, construção e reparação naval, sector financeiro — com a passagem da Casa José Henriques Totta a Banco e a criação da Império —, extracção de azeite, siderurgia, metalurgia, indústria química e produtos farmacêuticos.

Seguindo uma estratégia de integração e complementaridade, por um lado, mas também de inovação e intervenção em novas áreas, com vista ao futuro desenvolvimento e expansão do grupo, por outro, já na década de 1950 o complexo do Barreiro revelava o fruto de tal actuação, pois nele se concentravam as seguintes seis zonas e especialidades industriais:

- ácidos;
- adubos;
- cobre;
- química orgânica;
- metalomecânica;
- têxteis.

Entretanto, a exemplo do que fizera Alfredo da Silva, também Manuel de Mello ia preparando a sucessão, envolvendo os seus filhos, Jorge e José Manuel de Mello, na gestão do grupo, propondo-os para o Conselho de Administração, em 1948 e 1953, respectivamente.

Quando, passada uma década, a saúde de Manuel de Mello começou a agravar-se, já seus filhos e demais colaboradores se encontravam em condições

¹⁶ Sobre o assunto e, mais genericamente, acerca dos alvares do transporte aéreo em Portugal, ver o artigo de Cristina Dias neste número dos *Anais. Série História* (p. 239), sob o título «A formação da TAP e os primórdios da navegação aérea em Portugal».

de assumir a liderança do Grupo. A sua preparação foi não apenas adquirida com a prática, mas foi também facilitada pelo estilo de gestão partilhada, posta em prática por Manuel de Mello, muito diferente da de Alfredo da Silva, que era mais personalizada, autoritária e concentrada na sua própria pessoa.

Evidentemente que os laços familiares continuaram a desempenhar um papel importante, como havia sucedido no tempo de Alfredo da Silva, pelo que Manuel de Mello, na escolha dos seus colaboradores, além da competência, também atendia às pessoas da sua confiança, isto é, do respectivo núcleo familiar.

Como é sabido, seu genro António Champalimaud, após uma relação fugaz com a CUF, no início da sua carreira como empresário, viria a seguir o seu próprio caminho e a consolidar um outro grupo económico, também de grande envergadura.

Deste ponto e vista, o estudo do tipo de gestão CUF confirma aquilo que é defendido por muitos autores, ou seja, que os laços familiares, só por si, não são incompatíveis com uma gestão eficiente, inovadora e de sucesso.

Após a abordagem da **Economia de guerra** (cap. V) e de **Manuel de Mello empresário** (cap. VI), estuda-se a **Continuidade** (cap. VII) e o **Princípio da Unidade** (cap. VII).

Nos anos de 1950 e inícios da década de 60 assiste-se à concretização dos últimos projectos, ainda em vida de Manuel de Mello e com a sua participação, embora, na última fase, com a crescente intervenção dos filhos.

Para referir apenas os mais importantes, recordo a constituição da Companhia Têxtil do Púnguè, em Moçambique, em 1959; o lançamento da Lisnave, em 1961, que viria a ser o maior estaleiro do mundo; a constituição do Banco Totta & Aliança (1961), por fusão do Banco José Henriques Totta com o Banco Aliança; e a inauguração da nova fábrica da Tabaqueira, em Albarraque, concelho de Sintra.

Não menos relevante foi a obra social da CUF, a qual, embora seguindo a tradição posta em prática desde há muito, se intensificou nos anos 1940-60. Assim, o Hospital da CUF abriu as suas portas em 1945; em 1955 foram inaugurados o Novo Bairro Operário e a Colónia de Férias¹⁷.

17 A esta vertente se dava, compreensivelmente, um grande relevo (através de diversas imagens) na publicação efectuada em 1958, comemorativa do meio século da CUF no Barreiro, intitulada: *50 Anos da CUF no Barreiro*, Lisboa, CUF, 1958.

Aquele Bairro constituía como que a actualização de uma prática que já vinha do século XIX — e da qual algumas colónias industriais catalãs constituem bons exemplos —, ao disponibilizar-se um conjunto de equipamentos e serviços essenciais ao quotidiano dos operários e que lhes proporcionavam uma certa qualidade de vida, designadamente: centro cultural, escola, creche, centro comercial e parque desportivo.

Em 1964 foi criada a Fundação Amélia da Silva Mello, com o objectivo de manter a unidade familiar, entre os herdeiros. Esta, segundo os estatutos, tem como finalidades o desenvolvimento da ciência, em especial da medicina, atribuir bolsas de estudo a filhos de colaboradores e organizar acções de formação; os seus pilares fundamentais são, assim, a educação e a assistência.

Em última análise, cumpriam-se as últimas vontades de Manuel de Mello, expressas numa carta, datada de 12 de Março de 1958 e dirigida aos filhos, mas que estes, por vontade expressa do pai, só abririam após a sua morte. Nessa carta, Manuel de Mello aludia às saudades que tinha da mulher, há pouco desaparecida, e formulava votos para que seus herdeiros se mantivessem unidos e que mantivessem a obra criada pelo avô, prosseguindo e, se possível, desenvolvendo a respectiva obra social.

Em 15 de Outubro de 1966, com 71 anos de idade — como é recordado no livro, precisamente a mesma que tinha Alfredo da Silva, quando desapareceu —, viria a falecer D. Manuel de Mello.

É tempo de concluir. Antes, porém, gostaria de sublinhar alguns aspectos que ressaltam da leitura desta obra:

- a) O primeiro é que, finalmente, se reparou uma injustiça, dando-se a conhecer a acção e a obra de um homem de bem, um grande empresário mas também dotado de qualidades humanas dignas de apreço, que o levavam a ser dialogante para com os seus colaboradores, mas também a preocupar-se com os operários. Mesmo em períodos de crise e dificuldades para as empresas do grupo, não raro propunha, aos seus colegas de direcção ou do conselho de administração, a subida dos respectivos salários/vencimentos.
- b) O segundo é que, quando se trata de fazer a história de empresas ou organizações, não se deve concentrar a atenção apenas em

determinados períodos — por exemplo, a fundação e anos imediatos ou em épocas mais próximas de nós —, esquecendo-se os lapsos de tempo intermédios. A história é um todo contínuo, pelo que existência de hiatos dificulta a sua compreensão. No caso concreto, o carisma de Alfredo da Silva — no sentido que lhe é dado por Max Weber —, por um lado, e a proximidade temporal da gestão dos seus descendentes, por outro, têm levado ao esquecimento daquele que, entre 1919 e o final dos anos de 1950-inícios dos anos de 1960, foi um elemento-chave, na evolução e na expansão do Grupo CUF. Como se pode comprovar pela observação do quadro das páginas 304-306, com a evolução do Grupo CUF ao longo de um século (1865-1966), cerca de metade das respectivas empresas (21 em 46) foram fundadas no seu tempo e, por certo, com a sua participação activa, mesmo considerando só o período de 1919-1958. É que, a partir deste último ano, a doença e os desgostos familiares — perda, em três meses, do irmão mais velho, da mulher e da mãe — foram-no limitando progressivamente, na sua actividade como gestor, devido ao agravamento do seu estado de saúde. Não obstante o referido currículo, o nome de Manuel de Mello não mereceu figurar como “entrada”, por exemplo, em obras recentes, como o *Dicionário do Estado Novo* e o suplemento ao *Dicionário de História de Portugal*.

- c) Por último, também esta biografia se reveste de uma certa “instrumentalidade educativa”, usando a expressão de um autor brasileiro, por permitir esclarecer como é que Manuel de Mello, sem formação específica em gestão — o que, aliás, era muito raro, no seu tempo —, face às circunstâncias, se tornou um gestor de sucesso e inovador. Com efeito, seu sogro, ele, seus filhos e colaboradores mais directos, não só construíram aquele que, em 1974, era o maior grupo económico de Portugal, como transformaram o Grupo CUF numa espécie de escola de gestão, pela qual passaram muitos dos mais destacados empresários e gestores portugueses do século XX, do que, aliás, alguns se orgulham. Também Joaquim Aguiar releva este aspecto, aludindo à complementaridade entre as vantagens iniciais da localização, por um lado e, por outro, o

facto de o Barreiro se ter transformado num «pólo de atracção de trabalhadores e quadros com capacidade para conseguirem sustentar um crescimento continuado de produtividade». E prossegue o autor: «Este foi, afinal, o passo essencial para se compreender o papel do Barreiro na modernização económica de Portugal: foi uma “escola industrial” onde obtiveram as suas formações básicas trabalhadores que apenas tinham a experiência do trabalho agrícola, ao mesmo tempo que foi a oportunidade para acolher e preparar um conjunto de quadros técnicos muito qualificados que souberam fazer destas empresas um efectivo centro de excelência, formando competências e melhorando as organizações industriais»¹⁸.

Resta-me felicitar os autores, os editores — Fundação Amélia da Silva Mello, Grupo José de Mello e Edições INAPA —, todos os que forneceram elementos (inclusive as fotografias reproduzidas, tão elucidativas) ou que, de algum modo, contribuíram para a concretização deste trabalho.

18 Joaquim Aguiar, *op. cit.*, p. 11-12.