

## CARREIRA & SALÁRIOS

◀ ESTRATÉGIA ▶

# Gestores além da gestão

Os seus cargos exigem conhecimentos técnicos que não vêm nos livros de economia e de gestão. As histórias de três gestores que **fazem carreira na saúde, direito e artes**. Texto **Joana Madeira Pereira**

◉ Atuam em zonas de desconforto. São gestores e economistas que enveredaram pelo mundo dos negócios e que num determinado ponto da carreira divergiram do que é comum ao percurso dos seus pares. Ficaram à frente de organizações diferentes, que lhes colocam desafios e questões com que nunca antes se defrontaram nas aulas da faculdade. Luís Marques, economista, luta para que o hospital Amadora-Sintra se mantenha na rota dos lucros (caso exemplar no país), enquanto lida com questões de vida ou de morte: “Não podemos apenas intervir segundo os princípios puros da gestão”, diz. Por seu lado, João Villa-Lobos, que começou na contabilidade e passou pela promoção imobiliária, está agora à frente do Teatro Nacional de São Carlos, numa época turbulenta (e magra) das artes em Portugal. Já José Carvalho, o mentor das carrinhas amarelas da Matutano que, no início dos anos 90, fizeram os miúdos portugueses arregalarem os olhos perante a promessa de um pacote de batatas fritas, está agora a introduzir métricas próprias da gestão no dia a dia de quem se bate pela justiça, na barra dos tribunais. Como presidente da SRS & Associados, teve de voltar a usar gravata quando entrou naquela sociedade de advogados.

Guilhermina Vaz Monteiro, diretora-geral da Horton Internacional em Portugal, especialista em *executive search*, encontra todas as vantagens em ter um gestor à frente de empresas “diferentes”.

“Um gestor não tem de ser um técnico. Para isso, existe a equipa que ele terá de selecionar”, afirma a caça-talentos, que acrescenta: “As farmácias, que até agora tinham farmacêuticos à frente, estão, com a crise, a aprender o ofício da gestão. A grave situação financeira de determinados organismos tem obrigado a uma mudança no perfil dos que ocupavam anteriormente funções de liderança.”

Cabe a um gestor (e não a um técnico) cumprir com aquelas que são as suas obrigações fundamentais: equilibrar os interesses de todos os *stakeholders*, coordenar o trabalho dos técnicos, gerar novas fontes de proveitos e gerir a mudança. “Uma das vantagens do gestor é que não tenderá a concentrar-se mais na sua área de especialidade técnica ou funcional, em detrimento da coordenação geral da empresa”, refere a especialista.

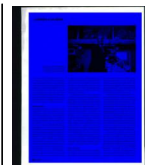
### À frente de um hospital que lucra

Quando assumiu o cargo de presidente do conselho de administração do Hospital Fernando Fonseca (HFF), mais conhecido pela popular designação de Amadora-Sintra, em 2011, Luís Marques, 48 anos, deixou livre o cargo de administrador financeiro, naquele mesmo órgão de gestão. Como responsável máximo pela instituição, coube-lhe encontrar o seu próprio substituto. Ou contratava um financeiro no exterior ou encontrava um candidato à altura dentro do próprio hospital. Escolheu a segunda via e fez o improvável:

não nomeou nenhum dos diretores, na linha da direta da sucessão, mas mergulhou mais fundo na estrutura do hospital e encontrou num gestor de produção, a trabalhar há largos anos na instituição, a pessoa certa para assumir as funções que deixou de herança. “Quis enviar dois sinais. Primeiro, que quem tem um desenvolvimento ativo, empenhado ético pode, a determinada altura, ser notado por alguém; segundo, os trabalhadores da casa são valorizados e, dessa forma, a cultura da instituição sai fortalecida”, aponta Luís Marques. A cultura de que este economista de formação fala, e que não se compraz com as inclinações ideológicas e partidárias que por vezes regem os processos de nomeação, é o que tem permitido ao HFF destacar-se pelas boas práticas de gestão e contas financeiras. Em 2011, esta unidade pública – criada em 1995 e a primeira a ter gestão privada, em Portugal, apesar de em 2008 ter passado para sector empresarial do Estado – obteve resultados líquidos na ordem dos 3,6 milhões de euros. O presidente acredita que o HFF demonstra “um modelo de gestão empresarial muito forte”, enquanto outras instituições são “mais tradicionais”. Fundamental é o “rigor, solidez e consistência” da gestão, que tem como fim último a qualidade ▶

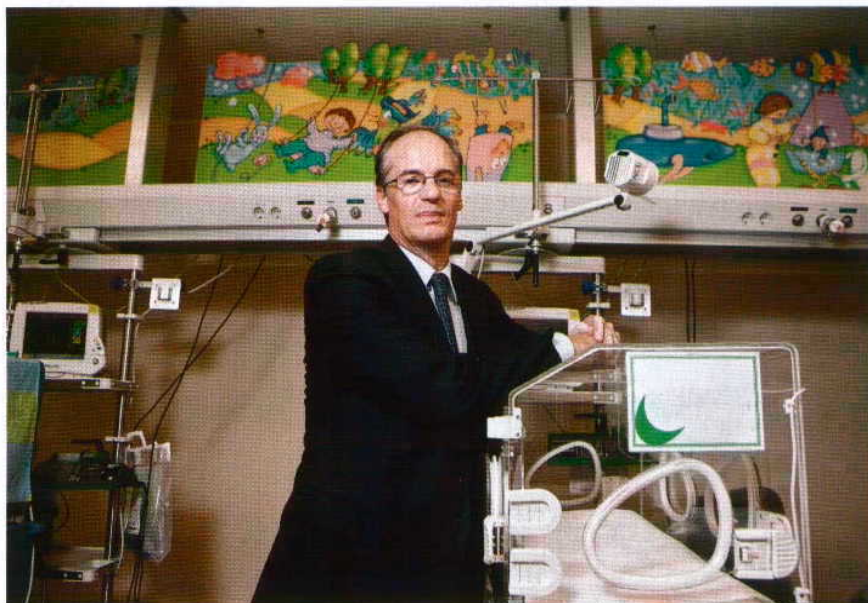
**José Carvalho** Passou do mundo das multinacionais para a advocacia. A sua missão: fazer com que os advogados sejam também gestores





## CARREIRA & SALÁRIOS

**Luís Marques** À frente do Hospital Fernando Fonseca, o economista rodeia-se dos melhores técnicos para tomar as melhores decisões



► da prestação de cuidados aos doentes. “Estamos a lidar com a vida humana e isso obviamente influencia a gestão. Não cortamos por cortar. Este hospital já estava a fazer um importante trabalho de contenção na gestão de recursos, apesar da atual conjuntura vir implicar ainda mais esse trabalho. No dia a dia, estou sempre à procura de processos mais eficientes. Este hospital sempre foi obrigado a mostrar resultados, a reportar e a fazer auditorias.”

### Visão humanista

Numa altura em que o acesso os cortes na saúde estão a provocar polémica (veja-se a discussão à volta do acesso às terapêuticas mais dispendiosas), o gestor afirma que, na unidade que lidera, confronta-se com essas questões “todos os dias. Devemos utilizar os recursos da forma mais eficiente e essa preocupação quotidiana materializa-se na maneira como tomamos as decisões: procuro abordá-las pelo lado ético, comparando com aquelas que são as melhores práticas e analisando aquilo que foi feito nos outros países. Nunca esquecendo os doentes. É sempre isso que baliza e condiciona as nossas decisões.” É por isso que Luís Marques faz questão de dizer que, nos dilemas diários que enfrenta, é acompanhado por toda a equipa de gestão (que inclui três gestores de formação, a diretora clínica e o enfermeiro-diretor do hospital): “Dou muita importância a estar

rodeado de pessoas muito bem formadas e educadas. Desta forma, os temas são abordados e resolvidos no sentido de encontrar as melhores soluções para cada caso, sem ter apenas uma visão economicista, mas também humanista e, obviamente, fundamentada”, assevera.

Luís Marques trocou uma carreira de sucesso na área de gestão de ativos (em organizações como o grupo Mello, o mesmo grupo que esteve à frente da gestão privada do HFF) pela saúde. Porque não escondia esse interesse, em 2004, recebeu o convite para assumir o pelouro financeiro do Hospital Garcia da Horta, em Lisboa. “Eu sabia zero do que era gerir uma unidade de saúde”, conta. Curioso e interessado, foi procurando entrar naquele universo ainda desconhecido: “Aprendi, de uma forma calma, o que é um hospital e como se gere. Percebi a vivências do dia a dia. Não procurei só perceber como gerir um hospital apenas do ponto de vista da gestão da organização, mas dos profissionais que nele trabalham: quais as suas motivações? Se as souberem, mais capacitados estão os gestores para tomar decisões mais acertadas. Não podemos apenas intervir segundo os princípios puros da gestão.”

### O que é o NaCl?

Hoje, Luís Marques conhece os fundamentos médicos mais básicos da saúde. Não fez formação em administração hospitalar

(como acontece com muitos dos seus colegas profissionais), mas sabe aquilo que escapa a muitos gestores hospitalares, tentados a cortar algumas rubricas das despesas hospitalares: é que há quem ainda pergunte por que se gasta tanto NaCl, que não é mais do que soro fisiológico.

À frente de uma organização que emprega 2500 pessoas, o gestor conhece os corredores labirínticos do Amadora-Sintra (“há hospitais mais complicados”), cumprimenta quem encontra pelo nome e distribui beijinhos. É uma forma de tornar a sua liderança mais partilhada: aliás, uma das preocupações é tentar tornar os seus colaboradores parte dos processos de gestão diários. Daí a grande aposta que tem sido feita, pelo HPP, em novos sistemas de informação: atualmente em implementação está uma ferramenta informática que permite a todas as direções do hospital acederem a informação vital sobre a atividade e aos dados financeiros do HPP.

José Manuel Carvalho partilha com Luís Marques o mesmo desafio e também por isso a sociedade de advogados que gere, a SRS & Associados, está a investir em força em ferramentas informáticas que permitem aos profissionais da organização (ao todo 120, a contar com um pequeno escritório associado no Porto) terem acesso ao seu próprio *business plan* e ao orçamento pessoal que têm de gerir. “Tais ferramentas transformam-nos nos gesto-



**João Villa-Lobos** Presidente da administração do São Carlos, diz que as suas funções são mais fáceis do que as dos diretores artísticos

res que não eram até há pouco tempo. Nove anos depois de cá ter chegado, falo com eles uma linguagem financeira que, antes, era impossível. Hoje, os advogados são obrigados a perceber de gestão”, esclarece José Carvalho. “Ainda se trata de um sector com uma gestão própria do século passado e que padece de uma necessidade muito grande de profissionalizar os procedimentos de gestão”, afirma o gestor, de 55 anos, que veio do mundo das multinacionais para os meandros da advocacia: “Tem sido um processo interessante. Até porque não é surpresa que tenha uma visão que não coincide muito com a visão de um advogado”, afirma.

Afinal, José Carvalho teve de voltar a usar gravata e a adotar maiores formalismos quando passou a ser diretor-geral da SRS. Na verdade, grande parte da sua carreira foi passada de colarinho desabertado e a tratar por “tu” os seus pares, enquanto assumiu funções de direção na multinacional PepsiCo em Portugal, com responsabilidades internacionais.

#### Fazer dos advogados gestores

A partir do final dos anos 80, tornou-se responsável pelo mundo guloso que passou a povoar a mente dos miúdos portugueses, já que foi a “sua” Matutano (insígnia da multinacional americana) que colocou a circular as famosas carrinhas amarelas que distribuíam os pacotes de

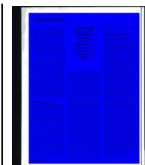
### Pela sua formação, os gestores **tendem a concentrar-se na coordenação geral da empresa e menos numa dada área funcional**

batata frita. Introduziu no mercado luso novas marcas de chupa-chupas, gomas, tabletes de chocolate, bolos, *croissants* e outras tantas guloseimas, inaugurando uma nova era do *marketing* em Portugal

Com curso de Contabilidade e, mais tarde, licenciatura em Gestão, pelo Instituto Superior das Ciências do Trabalho e das Empresas, fez do mundo das multinacionais a porta de entrada numa carreira na gestão, primeiro, no sector farmacêutico e, depois, 13 anos na distribuição alimentar. Andou também pela área dos seguros até, em 2003, passar para a organização onde se mantém até hoje. “Preci-

savam de alguém para fazer a sofisticação e a internacionalização da empresa”, conta o gestor, para explicar a sua chegada à sociedade de advogados SRS & Associados (antes, Simmons & Simmons Rebelo de Sousa). Pedro Rebelo de Sousa, um dos dez sócios de capital do escritório, convidou-o para *managing director* num momento crucial para o mundo da advocacia, cada vez mais competitivo e onde as sociedades se regem cada vez mais pelos princípios base de qualquer empresa: ter *cash flow* e alimentar um negócio lucrativo.

“Os advogados são bons a trabalhar, mas maus a cobrar e a faturar. Por isso, há que fazer sobressair essa dimensão mais comercial da sua atividade. E os advogados não gostam disso. Tem de haver alguém mais com essa postura, para sair e ir procurar clientes. Esta é uma atividade igual às outras”, reforça. Para o gestor, um advogado procura e bate-se por objetivos semelhantes a qualquer profissional: “Todos queremos a mesma coisa. Queremos progredir na carreira e, portanto, tem de haver um caminho definido dentro da organização, planos de desenvolvimento de carreira adequados e justos. O recrutamento tem de ser visto como um processo estratégico fundamental para a empresa, da mesma forma que é preciso desenhar planos de formação à medida, com forte enfoque nas técnicas de venda, no *net-working*, nos sistemas de informa- ➤



## CARREIRA & SALÁRIOS

ção.” Assim, foi responsável pela aplicação de um novo sistema de avaliação, para sócios e advogados, que permite analisar com maior detalhe os recursos e a respetiva produtividade. “Não tenho dúvidas em dizer que este é o escritório mais sofisticado deste país”, afirma. A comemorar 20 anos de existência, a SRS fatura anualmente perto de 13 milhões de euros.

“Um dos meus principais objetivos, enquanto gestor, e independentemente da empresa, é perceber o mundo onde estou. Esta tem sido uma grande escola para mim”, assevera. Na verdade, não é tanto o conhecimento técnico próprio do direito que o desafia, pois quem tira “uma licenciatura em Gestão e trabalha em empresas tem uma preparação razoável em direito, essa é a parte mais simples”. É sim a dimensão relacional e humana o seu maior teste enquanto profissional. Diz, com humor: “A transformação de mentalidades, dentro desta classe, é difícil. É muito conservadora, cheia de iluminados e de gente que acha que sabe tudo. E o meu papel passa por aí: explicar porque razões é que a empresa tem de adotar métricas de produtividade e a atividade tem de se reger por critérios próprios da gestão. Noutras experiências profissionais anteriores, tive mais desafios técnicos do que tenho hoje.”

### Dividir dois mundos diferentes

João Villa-Lobos, por seu turno, continua a não usar gravata. Mas veste fato executivo. Está, por isso, no outro lado da barricada, não se mistura com os corpos artísticos que compõem as duas instituições a que preside, desde o início de 2011: o Teatro Nacional de São Carlos (TNSC) e a Companhia Nacional de Bailado (CNB), ambas parte do sector empresarial do Estado. “É um meio muito elitista, com códigos próprios e não tem grande abertura ao exterior. Muito menos a quem veste fato”, diz este economista de formação, de 38 anos. Na verdade, prefere estar nesta posição, mais discreta, atrás do palco e dos artistas. Talvez seja por isso, por ser diferente das quase quatro centenas de colaboradores que gere, que não gosta muito dos “dourados” próprios das talhas que dão forma à imponente sala de espetáculos e aos corredores do São Carlos. “Não me identifico, deixo isso para os artistas e para os diretores artísticos desta casa”, afirma.

**O maior desafio destes gestores não é tanto o conhecimento técnico específico, mas as relações que estabelecem com os colaboradores**

O economista, com curso tirado na Universidade Lusíada, começou a carreira pela auditoria e contabilidade, tendo passado pela área de promoção imobiliária. Foram as suas competências financeiras que o levaram a enveredar pelo mundo das artes, quando, em 2006, entrou para a gestão da Orquestra Metropolitana de Lisboa e, três anos depois, passou para o Teatro Nacional D. Maria II (TNDM II). “A magia principal de um espetáculo é não saber o que está atrás do palco, não conhecer a máquina que opera. Eu era um espectador como todos os outros e isso mudou.”

Não tem uma palavra a dizer sobre a conceção dos espetáculos e o trabalho dos artistas: “Esse papel cabe aos diretores artísticos do TNSC e da CNB, Martin André e Luísa Taveira, respetivamente. E ainda bem.” Antigamente, estes profissionais acumulavam a presidência do conselho de administração com a direção artística, mas desde que estas instituições passaram a fazer parte do sector empresarial do Estado que as duas funções foram repartidas: “Assim nem eles têm de lidar com questões gerais da gestão nem eu tenho a tentação de tomar decisões do foro artístico, que não são da minha competência. Eu tenho o papel mais fácil. São os diretores artísticos que têm de lidar com as críticas, as expectativas dos corpos artísticos e os orçamentos cada vez mais baixos”, confessa. Foi Villa-Lobos que tomou a decisão de reduzir o número de óperas (o espetáculo mais dispendioso) por temporada, preenchendo a programação com mais

concertos da Orquestra Sinfónica Portuguesa e do Coro do TNSC.

### Encontrar novas fontes de receita

João Villa-Lobos é um gestor público, administrador apontado pela Opart – Organismo de Produção Artística, empresa 100% detida pelo Estado com o objetivo de administrar as duas instituições. Por estes dias, a Opart será extinta e, no seu lugar, nascerá a Gescult ACE – Agrupamento Complementar de Empresas, que terá a seu cargo a gestão dos teatros nacionais, a CNB e a Cinemateca. Villa-Lobos está de saída da presidência do TNSC e a preparar um documento que quer deixar para o seu sucessor, com os principais desafios de gestão que terá de enfrentar, a começar pela captação de novos públicos. É a sua imparcialidade no mundo artístico que o faz dizer: “A minha luta é fazer com que deixe de haver o estigma da gravata e do fato quando se vem à ópera. Quero que as pessoas venham de calças de ganga se isso significar trazer público novo.” Para tal, baixou o preço da bilheteira e criou pacotes de descontos para a família.

O envolvimento das empresas no apoio ao TNSC e à CNB também tem de estar nas prioridades das empresas culturais. Em 2010, quando o orçamento disponível para o TNSC e a CNB roçava 21 milhões de euros, cerca de 2 milhões advinham da bilheteira e mecenato; o restante do Estado. Hoje, com a redução de 20% dos subsídios estatais, que faz descer o orçamento anual para os 16 milhões de euros, apenas 600 mil chegam dessas fontes de receitas.

Mas o maior desafio, admite Villa-Lobos, é manter a motivação de coralistas, orquestra e bailarinos, o que passa por lhes mostrar que está, neste ponto, no mesmo lado da barricada que eles: “A principal preocupação do gestor, como a dos corpos artísticos, é fazer tudo para que estas casas continuem com espetáculos a decorrer. Em novembro do ano passado, foi anunciado um *layoff* no TNSC, muitos trabalhadores fizeram saber que iriam trabalhar nem que fosse à borla para manterem esta casa aberta. Felizmente, o secretário de Estado da Cultura fez saber que havia outras alternativas ao *layoff*. Com uma dedicação assim, o meu trabalho fica muito facilitado. Se não fosse isso, estas casas já tinham fechado.”



**94**

Carreiras & Salários  
**Gestores além  
da Gestão**

Estão à frente de organizações que exigem conhecimentos técnicos específicos. Histórias de três gestores

CISION

ID: 44408719

# Exame

01-11-2012

Tiragem: 20300

País: Portugal

Period.: Mensal

Âmbito: Economia, Negócios e

Pág: 1

Cores: Cor

Área: 4,39 x 2,23 cm<sup>2</sup>

Corte: 7 de 7



**Carreiras**  
Desafios de gestores  
profissionais no  
meio de técnicos