

"TEM DE HAVER UMA PROCURA POR ORIGENS E DESTINOS CADA VEZ MAIS DISTANTES"

Lídia Sequeira, presidente do Conselho de Administração do Porto de Sines, afirma que a atual crise coloca pressão extra nas estruturas, dado que envolve ganhar ou perder clientes de dimensão global. Como tal, há que perceber que se está a redesenhar a geopolítica mundial e canalizar as ações nesse sentido. Por **Armanda Alexandre**



INICIATIVA LEADERSHIP COM APOIO DO OJE

Os Best Leader Awards distinguem anualmente as personalidades que se destacam como líderes em vários domínios. Esta iniciativa da Leadership Business Consulting tem como critério fundamental o impacto positivo que os galardoados têm nas organizações onde trabalham e nas pessoas que lideram.

Os nomeados e laureados são selecionados e avaliados por duas comissões, uma de nomeação, cujo presidente é José Lamego, e outra de avaliação, presidida por Eduardo Catroga. As categorias de atribuição dos prémios são: Líder na Internacionalização; Líder nas Novas Tecnologias; Líder na Gestão de Empresa Pública; Líder na Administração Pública; Líder Internacional; Líder na Gestão de Empresa Privada.

Ao longo das próximas semanas, o OJE apresenta os premiados nas diferentes categorias e tenta perceber o que os distingue enquanto líderes nas áreas em que atuam. Lídia Sequeira, presidente do Conselho de Administração do Porto de Sines, é a galardoadora na categoria Líder na Gestão de Empresa Pública.

As características cruciais num bom líder em gestão de empresa pública são?

Capacidade de criação e mobilização de equipas, capacidade de ampliação e de transformação da atividade, garantir que os projetos são sustentáveis.

De que forma coloca essas características em prática na sua organização?

Transmitindo uma perspetiva estratégica no desenvolvimento de cada ação, fazendo sentir a cada um que o

resultado depende de si, criando no coletivo o sentimento de partilha da equipa. Trabalhando em cada dia, em cada projeto e em cada ação a pensar nos próximos 20 anos. No Porto de Sines, foi consolidado um novo segmento de mercado, a carga contentorizada, ampliámos o Molhe Leste, procedeu-se à dragagem dos fundos do Terminal XXI, procedeu-se ao estudo e construção da ZALSines intraportuária, fizemos a concessão do TGLS (Terminal de Granéis Líquidos de Sines) e da Gestão Integrada de Resíduos, garantimos a certificação da qualidade, da segurança e a certificação do ambiente de acordo com as normas internacionais, foi desenvolvida e implementada a Janela Única Portuária, foi criado e implementado o Cartão Único Portuário e assinado um Acordo histórico com a Câmara Municipal de Sines com uma nova delimitação das áreas de jurisdição. Garantindo o saneamento financeiro da empresa (no Porto de Sines, em seis anos, foi atingido o grau de endividamento zero).

Há alguém que tenha tido grande impacto no seu percurso?

Sem desmerecimento para com todos aqueles com quem trabalhei e muito aprendi, referia um ministro, João Maria Oliveira Martins; uma secretária de Estado, Ana Paula Vitorino; e um diretor-geral, José Manuel Silva Rodrigues.

Qual foi a maior conquista do Porto de Sines sob o seu comando?

Com este Conselho de Administração, o Porto de Sines conquistou o reconhecimento, nacional e em termos de shipping mundial, como o grande porto da fachada atlântica da Península Ibérica, com capacidade de crescimento reconhecida, com mão-de-obra altamente eficiente e qualificada e utilizando tecnologias de informação ao nível do que melhor se faz nos maiores portos do mundo.

E o maior risco?

Corri riscos, mas foram sempre cal-



Foto DR

culados e garanti que, em nenhuma circunstância, pudesse estar em causa o descontrolo de dinheiros públicos.

Qual a diferença entre um gestor e um líder?

Um líder tem visão estratégica e tem de conseguir mobilizar e galvanizar equipas.

Quando tem dúvidas numa tomada de decisão, com quem se aconselha?

Naturalmente, os meus colegas do Conselho de Administração.

Qual o principal desafio que a atual crise coloca a quem ocupa cargos de liderança?

Perceber que está a redesenhar a geopolítica mundial, com novos e

importantes centros de decisão, também ao nível económico, e canalizar as nossas ações nesse sentido. É essa resposta que está a ser dada pelo nosso setor exportador, é essa procura por origens e destinos cada vez mais distantes que está a ser feita pelos portos nacionais, com grande sucesso em ambos os casos e em contraciclo.

Quais as grandes dificuldades que o seu setor enfrenta nos próximos tempos? E oportunidades?

Arriscar-me-ia a dizer que as dificuldades e as oportunidades do Porto de Sines estão além das que se colocam aos outros portos nacionais. Trabalhamos num mercado aberto em concorrência direta e feroz em que é determinante que não seja concedido ao adversário o espaço de

um palmo. Como hub portuário, temos de ser continuamente competitivos na qualidade, na rapidez, nos custos. É evidente que estes objetivos se colocam também aos outros portos nacionais; mas, em Sines, a pressão é muito grande porque se trata de ganhar ou perder clientes com dimensão global.

Tendo em conta o desempenho dos líderes europeus na crise da Zona Euro, qual a característica de liderança que têm de trabalhar?

Penso que os líderes europeus – e sublinho que são todos e não só os da Zona Euro – têm revelado uma total falta de visão estratégica. E, num mundo em mudança profunda, julgo ser essa a principal qualidade de um líder: conseguir ver mais longe do que qualquer um de nós.

PERCURSO DA LÍDER

Economista de formação, Lídia Sequeira ocupa o cargo de presidente do Conselho de Administração do Porto de Sines desde 2005. É também presidente do Fórum para a Simplificação de Procedimentos, que agrega as entidades, públicas e privadas, que operam no Porto de Sines. Com Lídia Sequeira ao leme, o número de navios (principais clientes da infraestrutura) subiu 62,3% de 2004 para 2011; a movimentação cresceu em termos de tonelage (15%) e de forma qualitativa, com a carga contentorizada a representar 22% do total (face a 0,5% em 2004); e os resultados líquidos passaram a ser positivos, ultrapassando os 8 milhões de euros em 2011. A responsável procedeu ao saneamento financeiro da empresa, que passou de 78,3 milhões

de euros de endividamento em 2004 para zero no final do ano passado. A executiva tem apostado na aproximação ao tecido empresarial, com novas formas de integração das plataformas logísticas na zona de influência do porto e destas aos clientes finais, tendo implementado uma política comercial de promoção e comunicação, com ações centradas em segmentos de negócio selecionados e áreas geográficas específicas. Desenvolveu a Janela Única Portuária, uma plataforma tecnológica que centraliza a informação, desmaterializando os processos em mais de 90%, e reduziu o tempo no despacho aduaneiro de três a quatro dias para uma a duas horas. Criou também o Cartão Único Portuário, que diminuiu em cerca de 80% os custos

administrativos nos pedidos. Hoje, o Porto de Sines lidera o segmento de mercadorias movimentadas em Portugal e é uma referência no shipping mundial de contentores (área de carga com maior índice de crescimento), pertencendo ao número restrito de infraestruturas que recebem os maiores navios. Grande hub portuário de águas profundas, com ligação aos principais portos americanos, asiáticos e europeus, o País passou a ocupar uma nova posição geoestratégica, funcionando como plataforma de mercadorias entre as grandes regiões do globo. A nível interno, Lídia Sequeira promoveu a reengenharia dos processos de gestão da administração portuária, que passaram a estar sustentados em workflows

eletrónicos, simplificados e medidos numa base de melhoria contínua. A responsável aposta na valorização do capital humano, tendo implementado um modelo de avaliação de desempenho orientado para os trabalhadores das administrações portuárias. Tem vindo a acolher estágios, curriculares e profissionais, a nomear diretores jovens e, pela primeira vez na Associação dos Portos de Portugal (APS), foram nomeadas duas mulheres para direções de serviços (Recursos Humanos e Concessões e Áreas Dominiais). Ao recrutar jovens com elevado potencial, formou equipas que são uma referência nos portos nacionais em áreas como os sistemas de informação, estratégia comunicacional e gestão de clientes.

Investiu no desenvolvimento de ações de formação para quadros dirigentes com o intuito de reforçar o sentido de liderança e competências associadas. Lídia Sequeira é ainda presidente do Conselho Fiscal da Associação dos Portos de Portugal, à qual presidiu de 2005 a 2007, e é membro não executivo do Conselho de Administração da AICEP Global Parques, parceiro estratégico da APS. No decorrer da atividade profissional, desempenhou funções de gestão no Ministério da Ciência e Tecnologia, foi gestora da Intervenção Operacional de Acessibilidades e Transportes, subdiretora-geral de Transportes Terrestres, diretora do Gabinete de Estudos e Planeamento da DGGT, ou chefe de divisão de Transportes Internacionais.