

O MELHOR DO MUNDO ESTÁ NAS PESSOAS

Pessoa



Nº 39 • SÉRIE II • ANO 4
MENSAL • 15 NOV/ 15 DEZ 05
PREÇO: 3,50€

Um velho amigo

O Barings, que salvou
Portugal da bancarrota

Estratégia de Lisboa

Entrevista: Carlos Zorrinho
Opinião: Henrique Neto

Paulo Morgado

Gestor, consultor e criador
de ficções de colarinho branco



CD Simulador
de Vencimentos
+ Revista
18,5€

José Peseiro

Afinal que liderança
tinha a equipa
do Sporting?



00039

10731060899

Paulo Morgado

Gestor, consultor e contador de histórias



O administrador-delegado em Portugal de uma prestigiada consultora. Desde muito novo a «viver nos escritórios», por via dos negócios da família, acabou por seguir Gestão no ensino superior e profissionalmente, isto além de ainda ter metido mãos à obra para uma segunda licenciatura, em Direito. Percurso de Paulo Morgado, um gestor e consultor que também se aventura pelos caminhos da escrita.

POR ANA MARGARIDA PEDRO

Quando não estou a trabalhar gosto, sobretudo, de estar com a família. Mas também aprecio saber que tenho outros desafios, e no caso, em grande medida eles têm passado pelos livros.» E os livros são os seguintes: «O Processo Negocial» (1994), «Cem Argumentos» (2003) e, mais recentemente, em 2005, «Contos de Colarinho Branco», livros que apresentam Paulo Morgado, administrador-delegado da Capgemini Portugal, numa perspectiva diferente daquela a que facilmente o associamos no dia-a-dia da empresa: a de escritor. E quem o ouve atentamente acaba por questionar-se se não se terá mesmo «perdido» para os números um homem que devia pertencer às letras. «Não é difícil escrever um livro. Difícil é fazer toda a investigação e a compilação que o antecede. No meu caso, publiquei uma trilogia alusiva ao tema da negociação. Com 'O Processo Negocial' explico que há mais etapas na negociação do que propriamente aquela em que se regateia. Foi aliás sobre o regateio que depois incidi no 'Cem Argumentos', onde também incluí alguns dos ensinamentos que guardei do meu curso de Direito. Finalmente, nos 'Contos de Colarinho Branco', que publiquei inicialmente durante seis meses no 'Jornal de Negócios', identifiquei quatro tipos de crime económico, que depois se desdobram em 28, e nos quais me preocupei não só em explicar a sua mecânica, com uma descrição pormenorizada de cada um, como também de arranjar personagens de ficção, algumas até exageradas, para os ilustrar.»

►► Tendo em conta o interesse que temas como o branqueamento de capitais, a manipulação do mercado ou a corrupção despertam hoje nos mais variados órgãos informativos, e consequentemente na opinião pública, não se questiona a pertinência da aposta literária de Paulo Morgado, que assim, a brincar com a ficção, se expressa sobre assuntos sérios.

O mundo da consultoria

Mas vamos à sua actividade diária na Capgemini Portugal, onde detém, como facilmente se percebe, enormes responsabilidades. «Na função de administrador-delegado tenho uma responsabilidade para com o accionista, pelo que tenho de ser o grande dinamizador das vendas da organização, promover e desenvolver o negócio ao mais alto nível e assim assegurar que a empresa dá resultados.» Ou seja, a responsabilidade de Paulo Morgado é tripla: financeira, uma vez que tem a seu cargo o controlo das contas, para que possa tomar decisões no sentido

de maximizar resultados; comercial, porque a empresa é detentora de peso no mercado; e social, através da forma como os recursos humanos da Capgemini são geridos, e também na medida em que a empresa contribui para o desenvolvimento do país em que está inserida. «Ao contrário do que alguns acham, eu defendo que um administrador-delegado tenha funções que são tudo menos administrativas, pelo menos não no sentido de se limitar a assinar papéis ou a distribuir lugares de garagem. Não se trata de assegurar unicamente que o escritório funciona; tem de se ser o grande gerador de ideias, o grande criador de ofertas e o grande vendedor da casa. E isto são coisas que dão trabalho...»

Com um percurso quase totalmente feito em empresas de consultoria, Paulo Morgado adianta, em jeito de confissão, como se processou a sua rápida ascensão ao topo. «Julgo que gozei de um per-

curso interessante, porque só devo ter tido cinco anos de experiência profissional antes de chegar a administrador de uma empresa. Foi tudo muito rápido.» E como se explica tamanha progressão? Haverá, afinal, uma receita para o sucesso? «A minha ascensão deve-se sobretudo ao meu passado e às minhas raízes, ao facto de ter nascido no mundo das empresas e de desde cedo não me fazer confusão assumir cargos de responsabilidade e o papel de líder. As boas escolas por onde passei ajudaram-me nesse sentido, e não esqueçamos que a sorte também se constrói.»

O dia três de Março de 2001 marcou a entra-

«Sempre vivi nos escritórios. Desde pequenino que o meu mundo era esse, o que foi muito bom porque funcionou como uma escola de vida. Habituei-me a ouvir o lado do patrão e o lado do empregado.»

da de Paulo Morgado na Capgemini Portugal, então na função de vice-presidente responsável pela área de consultoria. Dois anos depois assumiu o lugar de administrador-delegado, que hoje mantém sereno e seguro, apesar do atípico ritmo de trabalho. «Na Capgemini, o meu dia-a-dia é pouco rotineiro e está muito focado no controlo e no desenvolvimento comercial. Depois, continuei a ter uma grande intervenção na área de consultoria, e como tal a minha agenda passa por um conjunto de reuniões onde se decide como fazer uma proposta, como realizar uma parte de um projecto que está em curso e se discute o posicionamento da empresa no mercado. Além disto, há ainda o relacionamento com os colegas internacionais, com a imprensa, e obviamente algumas assinaturas e autorizações que são necessárias.» Quando questionado sobre o perfil ideal para o cargo, Paulo Morgado não hesita.

«A pessoa que ocupa este cargo sabe que não vai exercer uma função na qual todas as variáveis são conhecidas e estáveis. Daí que tenha de ser alguém com propensão para o risco, com espírito empreendedor, e que mesmo quando não conhece todos os dados que seriam desejáveis resolve os problemas e avança.»

Foi na consultora estratégica Roland Berger que Paulo Morgado deu os primeiros passos no mundo das empresas. Corria o ano de 1989, altura em que a empresa começava a surgir em Portugal, tendo como única concorrente a prestigiada McKinsey. «Foram tempos muito interessantes para o país,

porque estava a surgir a banca de investimentos, e também as consultoras, começava-se a fazer coisas novas e tínhamos de pesquisar e trabalhar muito. A Roland Berger era então uma empresa pequena, que abarcava o António Bernardo e mais quatro pessoas, todas da Universidade Católica, nas quais eu me incluía, e daí todos termos de fazer um pouco de tudo. Desde a gestão do projecto ao próprio projecto, passando

pelos cálculos financeiros, pela impressão, pelas fotocópias, pela apresentação... Por isso me custa um bocadinho interiorizar algumas especializações que hoje levam a que este não faça isto e o outro não faça aquilo...»

A colaboração com a Roland Berger viria a sofrer uma interrupção em 1992, altura em que Paulo Morgado decidiu regressar aos estudos e à Universidade Católica de Lovaina, onde três anos antes tinha terminado o primeiro de dois anos de mestrado em Finanças. «Quando entrei na faculdade ainda não trabalhava, e depois do curso ainda fiz o primeiro ano de mestrado, uma espécie de MBA ou curso geral de gestão, que abandonei para ganhar alguma experiência de mercado e ver quais as áreas em que gostava mais de trabalhar. Depois regresssei para fazer o segundo ano, mais pesado, e apresentar a tese. Apesar de a minha vertente ser a financeira, a tese foi sobre estratégia.» ►►

FAZEMOS ACONTECER
Consigo



Trabalho Temporário ■
Recrutamento e Selecção ■
Formação ■

Consultoria
Outsourc
Executive Sea

Era uma vez um bichinho

O regresso a Portugal deu-se assim em Dezembro de 1993, e um novo desafio profissional chegou logo no início do ano seguinte, desta feita no Banco Finantia, onde se manteve durante dois anos. «No banco trabalhei em 'corporate finance', ou seja, finanças empresariais, uma área que inclui avaliações de empresas, operações de fusão, aquisições, enfim, esse tipo de operações. Contudo, aos poucos, comecei a achar que a minha vida não havia de ser sempre feita na parte mais técnica, que gostaria de chegar a uma posição em que tivesse a oportunidade de abarcar outras áreas da empresa, e numa conversa com os administradores da Vidago proporcionou-se a minha saída do banco para assumir o cargo de director-geral e administrador da Vidago. Fui e mantive-me até 1998.»

«Na Capgemini, temos de crescer com resultados, ou através de novos mercados, ou através de recrutamento de equipas de grande qualidade.»

E em 1998... Paulo Morgado não resistiu ao apelo das raízes e ao «bichinho da consultoria», e regressou à sua já conhecida Roland Berger, empresa em relação à qual, aliás, nunca tinha perdido completamente a ligação. «Achei que precisava de fazer várias coisas, e a consultoria permitia-me ter projectos sempre diferentes. Ainda por cima, o António Bernardo manteve o contacto comigo ao longo de todo o meu percurso profissional, e assim sendo acabei por ser sempre uma pessoa da casa.» A re-entrada correu como esperado. Uma vez apreendida a cultura da empresa e, muito particularmente, «a forma de estar do António Bernardo, que é hoje vice-presidente internacional», tudo decorreu com naturalidade.

Entre 1998 e 2001, Paulo Morgado foi 'senior manager' na Roland Berger, ao mesmo tempo que acompanhou as aulas do curso de Direito da Universidade Lusfada, onde terminou a sua segunda licenciatura (a primeira tinha sido feita em Gestão, na Universidade Católica de Lisboa). «Fui estudar Direito porque achava que era um complemento interessante ao que já sabia e porque queria fazer mais do que a minha actividade normal. Queria principalmente ter acesso a uma visão diferente do mundo dos negócios, e hoje sinto que foi claramente uma mais-valia. O Direito ensinou-me que uma coisa é o que as coisas são efectivamente e outra é aquilo que se consegue provar que elas são. Isto porque existe uma realidade substantiva e

depois uma realidade processual, que tem pouco ou nada a ver com a noção substantiva, mas que muitas vezes nos impede de chegar aos nossos objectivos. Confesso que me senti tentado a continuar no Direito, mas depois achei que era preciso ganhar a vida e pelo Direito tinha de começar tudo de novo. Foi então que entrei na Capgemini.»

A Capgemini é o resultado de um conjunto de aquisições feitas em termos internacionais e que incluíram organizações como a Geslógica, a Gemini Consulting e a Ernst & Young. «Hoje, a Capgemini é uma empresa de consultoria com três tipos de áreas de negócio: a consultoria, a tecnologia e o 'outsourcing'. A consultoria trata mais dos temas de gestão, transversais às organizações, quer envolva a componente de gestão em si, como as decisões de logística e de 'marketing', quer envolva a implementação de aplicações desenvolvidas para a gestão. Na parte de tecnologia, fazemos o chamado desenvolvimento à medida, ou seja, aplicações construídas a partir do nada, integração de sistemas e de soluções que já existem no mercado. Ambas as áreas são normalmente projectos que começam e acabam

num determinado espaço de tempo. Finalmente, o 'outsourcing' funciona com contratos plurianuais e mais não é do que a manutenção ou de aplicações já desenvolvidas ou de infra-estruturas.»

Para o futuro, um desejo comum a muitos gestores e empresários: o de crescimento. «Na Capgemini, temos sempre uma imposição de crescimento, mas não a todo o custo. Temos de crescer com resultados, o que implica que, ou através de novos mercados ou através de recrutamento de equipas de grande qualidade, equacionemos alternativas de crescimento rentável com recurso a medidas mais específicas, com vista a aproveitar oportunidades.»

Coisas de família

Nascido em Coimbra mas registado em Leiria, onde viveu até aos dezoito anos, Paulo Morgado pertence uma família desde longe associada às empresas e ao mundo dos negócios, mais concretamente às rações para animais. «A minha família resulta da fusão de dois mundos: o empresarial, da parte do meu pai, e outro mais operário e trabalhador, do lado da minha mãe. O meu avô era funcionário da Carris e defensor do Partido Comunista, ainda antes do 25 de Abril. Daí a minha mãe me ter inculcido o lado mais revolucionário e de esquerda. Sempre vivi nos escritórios. Desde pequenino que o meu mundo era esse, o que foi muito bom porque funcionou como uma escola de vida. Habituei-me a ouvir o lado do patrão e o lado

do empregado, e a escutar o que os trabalhadores diziam mal do patrão para depois confirmar com o patrão se era realmente assim. Portanto, aprendi logo muito cedo as interações que se estabelecem nas empresas, e isso marcou-me na vocação que tive em seguir Gestão.»

O jovem Paulo trocou Leiria por Lisboa para ingressar no curso de Gestão da Universidade Católica. Mas... «De início foi como uma universidade à distância, porque ia lá pouco... Não levei o primeiro ano muito a sério, foi mais a diversão do que o estudo. Mas depois encareirei, apesar de nunca ter criado grandes hábitos de estudo. Comecei a tirar umas notas um bocadinho piores e então houve mesmo necessidade de aplicar-me. Foi o que fiz.»

De então para cá, já se conhece o percurso. Agora, nos poucos tempos livres de que usufrui, ou escreve ou então dedica-se a umas corridas de automóveis bem especiais... «Fora a escrita, só mesmo as corridas de carros na X-Box com os miúdos.» ■

Ficções do crime económico

O último livro de Paulo Morgado, «Contos de Colarinho Branco» (Publicações Dom Quixote, Outubro de 2005), tem prefácio de Maria José Morgado e resulta de textos publicados inicialmente no «Jornal de Negócios». O autor identifica quatro tipos de crime económico, que depois se desdobram em muitos outros. Pretende, como afirma (ver texto do «perfil»), «explicar a sua mecânica com uma descrição pormenorizada de cada um, arranjando personagens de ficção, algumas até exageradas, para os ilustrar». MSA

