



Lídia Sequeira A MULHER DO LEME

TEXTO DE CATARINA PIRES FOTOGRAFIAS DE GERARDO SANTOS/GLOBAL/IMAGENS
PRODUÇÃO E MAQUILHAGEM DE CATARINA VASQUES RITO

Em seis anos, reduziu a zero uma dívida de 78 milhões de euros e fechou 2011 com lucros de oito milhões. A presidente do porto de Sines é uma mulher de garra – num mundo de homens – e disposta a mostrar que o setor público pode ser rendível.

O aperto de mão é firme, o olhar direto, o discurso claro e pausado. A meia hora concedida para a conversa triplica, pelo entusiasmo que o assunto lhe merece – a administração do porto de Sines ocupa quase toda a vida de Lídia Sequeira. E apesar de as greves no setor portuário não estarem no horizonte no início do verão, quando falámos, provavelmente não as comentaria, como não as comenta agora. Nascida há 67 anos em Viseu, «zona de sequeiro», o mar sempre a fascinou. Durante os muitos anos que viveu em Lisboa, os sábados de manhã eram ritualmente



PERFIL



passados à beira-mar. Ritual que passou a ser diário desde que, em 2005, trocou Lisboa por Sines. Ao fim do dia, mesmo quando o cansaço pede tréguas, não claudica, calça os ténis que tem sempre no gabinete e lança-se numa hora de caminhada junto ao mar.

A hora a que o dia acaba não é certa, pode entrar noite dentro. «Trabalho até acabar. Não gosto de deixar coisas para o dia seguinte.» Será esse um dos segredos da gestão de Lídia Sequeira ao leme do porto. Se alguém imaginou que o cargo de presidente de conselho de administração era para exercer à distância e de forma honorífica, enganou-se. «Comigo isso é impossível, aqui ou em

Lídia Sequeira, presidente do conselho de administração do porto de Sines, acompanha ao minuto a entrada e saída de navios.

qualquer lugar. Penso que temos de ter uma relação de proximidade com as questões. Tenho de ter uma informação muito detalhada sobre tudo e estou sempre lá. Nunca fujo a um problema.»

Quando assumiu a liderança da Administração do Porto de Sines, em 2005, tinha uma dívida de 78 milhões de euros. Reduziu-a a zero em 2011. No contexto atual, parecerá uma proeza, mas a gestora relativiza. «Se tivéssemos começado mais tarde teria sido mais difícil. As coisas foram feitas no momento certo. Antes da crise já tínhamos iniciado o saneamento financeiro da empresa. No primeiro ano, vendemos um conjunto de ativos que



PERFIL



«IA A PORTOS ESTRANGEIROS E FICAVA EXTASIADA, HÁ SETE ANOS. HOJE POSSO DIZER QUE ESTAMOS MAIS À FRENTE.»

não estavam diretamente ligados à atividade portuária e foi à custa dessas receitas extraordinárias que conseguimos um primeiro ano com resultados positivos.»

A partir daí foi arregaçar mangas e tomar medidas estruturais para garantir que o porto deixasse de dar prejuízos e passasse sustentadamente a dar lucros. «Procedemos também logo no início à concessão do terminal de granéis líquidos, que tínhamos sob exploração direta e foram renegociados contratos e delineadas estratégias para reduzir a despesa e aumentar a receita. No segundo ano, tínhamos resultados líquidos positivos e estávamos em condições de fazer o grande investimento de construção do molhe leste, que dará proteção à obra de ampliação desenvolvida pela PSA [Port of Singapore Authority], concessionária do terminal XXI [de contentores] que passará a ter uma capacidade de um milhão de TEU [unidade de carga], quatro vezes mais do que a atual. Um investimento de quarenta milhões de euros sem recurso ao Orçamento do Estado.»

Hoje, normalizados os rigorosos procedimentos que garantem as certificações de qualidade, ambiente e segurança, este porto de águas profundas afirma-se como a porta atlântica da Europa, principal ativo energético nacional, maior porto exportador do país e número um em carga movimentada, pertencendo ao número restrito de infraestruturas que recebem os maiores navios, operando com equipamentos de última geração e instrumentos de gestão portuária modernos – como a Janela Única Portuária ou o Cartão Único Portuário – que simplificam os processos, reduzem custos, aumentam a produtividade e a operacionalidade, colocando-o entre os melhores e mais competitivos do mundo. «Neste momento, vou a portos estrangeiros em relação aos

**Número 1**

em carga movimentada, o porto de Sines verá a atual capacidade de carga no terminal de contentores quadruplicada.

quais ficava extasiada há sete anos e agora posso dizer que já estamos mais à frente.»

Públicas virtudes

Formada em Economia, quando eram poucas as mulheres a seguir o caminho dos números, escolheu trabalhar no setor público por convicção. A aspiração era mudar o mundo. E em certa medida mudou. «Sim, tinha essa ideia e, onde tenho chegado, tenho mudado sempre alguma coisa. Naquela época [1972], muita gente escolhia o setor privado porque se ganhava mais. Fui a várias entrevistas, mas quando cheguei à Direção-Geral de Transportes Terrestres (DGTT) pensei “é isto mesmo que quero”. Os transportes são um setor transversal da nossa economia e lidar com este setor é lidar com o que é essencial para a vida das pessoas e para a economia nacional. Sempre me senti muito realizada com a minha opção de vida.» Entre os diversos cargos de topo que ocupou ao longo da carreira na DGTT, incluindo o de subdiretora-geral, um dos primeiros foi particularmente gratificante: a coordenação da equipa para a Planificação e Implementação das Redes de Transporte Escolar, entre 1977 e 1984.



Não foi a primeira vez que viu o seu trabalho reconhecido publicamente – em 1990 recebeu das mãos do presidente da República Mário Soares a condecoração de Oficial da Ordem do Mérito – mas este ano foi agraciada com o prémio Líder na Gestão de Empresa Pública (Business Leader Awards), o que trouxe à baila o tão debatido setor empresarial do Estado que afinal até pode dar lucro. «Em Portugal, temos portos com uma excelente saúde financeira e Sines é um deles. Da última distribuição de resultados [oito milhões de euros], cinquenta por cento ficaram como resultados transitados, que reforçam a capacidade de investimento da empresa, e os outros cinquenta foram distribuídos para o acionista Estado.» Trata-se pois de saber onde quer a sociedade colocar o azimute.

Um dos azimutes que se abriu com a chegada de Lídia Sequeira ao porto de Sines foi o de género. Num ambiente ainda muito dominado pelos homens, a entrada de uma mulher, e logo como presidente do conselho de administração, provoca mudanças. Onde não havia sequer uma diretora, hoje há duas. «As coisas estão a mudar e penso que daqui a vinte anos já será tudo diferente. Se forem aos terminais, verificarão que já não é a força física que determina um excelente operador portuário. Tudo está altamente mecanizado e comandado à distância e portanto não é difícil para uma mulher desempenhar



O molhe leste, terminado no mês passado, vai dar proteção ao terminal de contentores.

esse tipo de função.» O que não significa que não exista resistência: «Uma senhora teve a ousadia» de concorrer a essas funções e ficar classificada, para logo a seguir ver levantado o problema de não existirem balneários femininos. «São dificuldades que se resolvem. Hoje, temos mulheres na segurança, domínio-chave num porto desta natureza, que trabalha com

matérias perigosas. E no terminal de contentores há senhoras a guiarem os *drive ins*, uma tarefa que implica seguir muito rigorosamente o planeamento da operação que está instituído e que exige muita concentração. Mas nisso as mulheres são excelentes. Incentivo sempre as senhoras a considerarem-se aptas para este tipo de tarefas. Claro que têm um regime de turnos, mais complicado de conjugar com a vida familiar, que inevitavelmente recai sempre mais sobre a mulher, mas nós entendemos isso com um sentido de grande responsabilidade. O êxito ou inêxito dos filhos recai sempre sobre nós e assumimo-lo plenamente.»

Lídia Sequeira sabe do que fala. Os filhos e os netos estão sempre presentes na sua vida e percebe-se que não é só através das fotografias, que ocupam lugar central na secretária de trabalho. Também não foi fácil para a



PERFIL

gestora, quando os filhos eram pequenos, conciliar carreira e vida familiar. «Era impossível assumir determinado tipo de funções. Por exemplo, quando trabalhei nas negociações com a Comunidade Europeia na área dos transportes, que me exigiam uma deslocação quase permanente a Bruxelas, só pude fazê-lo porque os miúdos já tinham 9, 10 anos e um mínimo de autonomia. Ninguém deixa um miúdo de 3 anos dois dias esta semana e outros dois na semana seguinte... Depois ganham autonomia e a dada altura já nem querem saber de nós. Isso é ótimo porque quer dizer que a nossa missão está cumprida.»

Na opinião de Lídia Sequeira existem diferenças na liderança quando são as mulheres que estão à frente. «Penso que há uma maior proximidade das pessoas e dos problemas por parte das mulheres. Se tenho alguém que tem um problema familiar e que me diz que durante os próximos dois meses vai ter dificuldades em termos de assiduidade, por exemplo, não consigo alhear-me de que aquele problema existe quando penso naquela pessoa, e pergunto com frequência como estão as coisas, genuinamente. Acho que esta preocupação é uma característica feminina, porque já passámos por isso e sabemos que não é fácil de gerir.»

Talvez por isso, se tivéssemos ido almoçar ao refeitório do porto de Sines, provavelmente encontraríamos lá a presidente do conselho de administração, entre os restantes trabalhadores. «Sempre gostei muito, não é só aqui, de ir almoçar aos refeitórios, porque ali consegue-se conviver com as pessoas, há uma relação de ombro a ombro... Há quem diga que eu devia andar mais pela casa, mas não tenho tempo, além de que não resolvo

absolutamente nada, é um pouco de *show off*. Mas se almoçar todos os dias com as pessoas, consigo aperceber-me de um conjunto de coisas, problemas ou não, que de outra forma não perceberia.»

Outro hábito que tem, nem sempre visto com bons olhos, é o de receber os trabalhadores com questões que querem colocar à administração. Depois das seis da tarde, quando os telefones tocam menos e a maioria das pessoas já saiu, Lídia Sequeira dispõe-se a ouvir todos os problemas. E a dar-lhes resposta, seja ela qual for. «Há coisas que você fica a saber com o simples facto de receber uma pessoa às seis da tarde. E esse é também um importante instrumento de gestão.»

Com uma visão estratégica e a capacidade de mobilizar e galvanizar equipas, aquilo que na sua opinião distingue um líder, Lídia Sequeira está prestes a concluir a implementação do Plano Estratégico herdado do Conselho de Administração (CA) que a precedeu e que tinha como horizonte o ano de 2014. O cunho pessoal foi colocado na forma de o pôr em prática. «Seria um disparate perder-se um trabalho que levou dois anos a fazer pelo CA anterior. O que fiz foi definir a metodologia para a sua implementação, que neste momento está praticamente concluída. Agora há que fazer outro, com mais ambição.»

E as suas ambições são grandes: «Num futuro próximo, queremos passar de porto de *transshipment* para um porto de *trading*, que é uma mudança radical. Ou seja, além do transbordo, quero que este porto seja uma porta de entrada, que a partir daí haja desconsolidação de carga e se torne um centro distribuidor. Qual é o meu modelo? O porto de Roterdão, que está no centro do mundo.» ●

Lídia Sequeira

recebe todos os trabalhadores que tenham questões para lhe colocar. Esse é um dos segredos da sua gestão.



«SEMPRE
GOSTEI DE
ALMOÇAR NOS
REFEITÓRIOS.
CRIA-SE UMA
RELAÇÃO
DE OMBRO
A OMBRO COM
AS PESSOAS.»