

Fernando Ulrich, começou por aconselhar os estudantes de Gestão a não fazer o que ele próprio fez.

# Gestão - Aulas abertas na Universidade de Évora

Professor Carlos Marques | Texto

Realizou-se mais uma aula aberta de Gestão na Universidade de Évora. Lembro que se trata de uma iniciativa do Departamento de Gestão da Escola de Ciências Sociais que consiste na realização de conferências com personalidades convidadas para apresentação do seu testemunho de vida profissional, abertas à participação da comunidade, com o objectivo de promover a qualidade da formação em GESTÃO dos alunos da Universidade de Évora e da sua ligação à comunidade académica e social. Este ano, o convidado das aulas abertas de gestão foi Fernando Ulrich, presidente da comissão executiva do BPI.

Fernando Ulrich, na conferência da aula aberta de Gestão que fez, começou por aconselhar os estudantes de Gestão a não fazer o que ele próprio fez. Considerou até não se tratar de um bom convidado face ao seu exemplo de estudante. Fez a escola primária e o liceu num colégio e foi aluno do ISEF (Instituto Superior de Economia e Finanças) da Universidade Técnica de Lisboa. Os tempos da revolução de 1974, com as RGA (reuniões gerais de alunos), as passagens administrativas, as interrupções das aulas por períodos de duração indeterminada, acabaram por fazer com que começasse a trabalhar, ainda enquanto estudante, e que se interessasse e envolvesse no seu primeiro trabalho, na equipa que Francisco Pinto Balsemão constituiu para lançar o jornal Expresso, pelo que nunca chegou a acabar o curso.

Assegurou, no entanto, que fazer o mesmo nos nossos dias não faz de todo sentido pois considerou que a sua geração beneficiou de factores que os estudantes não devem pensar que são repetíveis. Por exemplo, com a revolução uma grande parte de gestores e quadros públicos e privados foram afastados, na designação da altura saneados, o que permitiu à sua geração ter oportunidades e ascender a postos de direcção com idades relativamente mais jovens.

Depois do expresso foi trabalhar para Paris como assessor do embaixador português junto da OCDE (Organização para o Desenvolvimento e Cooperação Económica). Teve a oportunidade de conhecer figuras mundiais da área económica e financeira, de as ouvir em reuniões especializadas, de conhecer as suas opiniões e de ler os seus relatórios. Considerou que essa experiência foi o seu curso pois constituiu um período de investimento e formação prática de grande importância e que lhe alargou os horizontes.

De regresso a Portugal foi chefe de gabinete dos ministros das Finanças e do Plano de Moraes Leitão e de João Salgueiro nos governos de Pinto Balsemão.

Sempre quis ser banqueiro. Muito pela influência familiar do Avô paterno na família, que não conheceu, de quem recebeu o mesmo nome, Fernando Enes Ulrich, que podia ler na sua assinatura como administrador do Banco de Portugal nas notas que, recorda, a Mãe às vezes lhe dava.

A oportunidade surgiu quando, depois de regressar de novo ao Expresso, rece-



beu o convite para abrir em Lisboa um escritório da Sociedade Portuguesa de Investimentos (SPI), presidida por Artur Santos Silva. Não mais saiu do BPI, por transformação da SPI, de que hoje preside à Comissão Executiva do Conselho de Administração.

Aos estudantes da Universidade de Évora deixou várias mensagens que considera importantes em termos profissionais em geral e em termos da actividade bancária.

Salientou, em primeiro lugar, a importância de trabalhar muito e bem. Os melhores nas organizações são os que trabalham mais. O talento é importante mas o trabalho é a principal fonte dos resultados. Acrescentaria o ditado que expressa essa ideia de que "mais vale quem quer do que quem pode".

Outro das qualidades que mais aprecia e valoriza nos profissionais que trabalham consigo é o exercício do contraditório. Estar disponível e envolver-se na discussão de opções alternativas com agressividade intelectual e capacidade de argumentação das questões é muito importante. Perguntar por menos apropriadas e adequadas sejam as questões é fundamental pois constitui a forma de progredir e de escolher caminhos. Considera mesmo que a exposição pessoal em debates e sessões de brainstorming é importante para os jovens profissionais se darem a conhecer.

Ao contrário, a tomada de decisão com rigor, baseada numa avaliação de qualidade, e a determinação na acção depois de decidida a opção a tomar e na sua execução, são, nessas fases, fundamentais.

Outro aspecto que considera crucial para a organização é o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipa. Nada se faz sozinho e isoladamente numa

organização. A cultura e sucesso das organizações dependem do trabalho em equipa, da comunicação, da cultura organizacional e dos valores que são partilhados por todos.

Capacidade de "ler o mundo" e de o entender também constitui uma qualidade que considera fundamental nos nossos dias. Ter uma leitura prospectiva e aptidões conceptuais para perceber as suas características e motivações.

Para além das capacidades técnicas demonstradas pelo curso e universidade, ou seja, a formação profissional, considera que o conjunto de actividades extraprofissionais, de prática de desporto, de voluntariado, de associativismo e cidadania, entre muitas outras são um excelente indicador das capacidades de relacionamento, da motivação, do autocontrolo do stress e pressão que temos permanentemente, do empenho que pomos nas nossas actividades, no fundo da capacidade profissional no seu todo e não apenas na componente técnica.

Para concluir, Fernando Ulrich referiu ainda algumas características dos gestores necessárias para a área bancária. Embora o mais simpático seja dizer sim quando nos pedem um empréstimo e oferecermos uma taxa de juro mais baixa possível e melhores condições de pagamento aos clientes mas quando é necessário também é preciso saber dizer não.

Outro aspecto essencial é saber lidar com o dinheiro, ou seja, ter com ele uma relação de valorização apropriada. É bom ganharmos mais em vez de menos, mas dinheiro não é tudo na vida. Mas, quem gostar de dinheiro por dinheiro e quiser enriquecer deve ser empresário e dedicar-se aos negócios. Num banco empresta-se o dinheiro dos depositantes para esses ne-

gócios. Contou que quando se iniciou na banca um amigo lhe disse para não ir trabalhar com Artur Santos Silva argumentando que ele não gostava de dinheiro.

Na parte de debate e em resposta a perguntas salientam-se dois pontos. O primeiro é o de que o sector bancário vai continuar a ajustar-se em termos de efectivos não apenas por questões tecnológicas mas também devido às actuais taxas de juro europeias próximas de zero e ao baixo crescimento económico europeu. É mais fácil para os bancos fazerem dinheiro em períodos de taxas de juro mais elevadas. A instalação de serviços internacionais de alguns bancos em Portugal como é o caso de pelo menos dois bancos, um francês e outro espanhol, pode ajudar no aspecto de emprego no sector.

Quanto à questão do BES e do Novo Banco referiu que face à lei os contribuintes só poderão ser chamados a pagar indirectamente através da Caixa Geral de Depósitos, na percentagem que lhe couber, no eventual cenário de o banco de transição em venda não render o suficiente para pagar o valor de cerca de 4,5 mil milhões de euros de capitalização emprestado pelo estado. Nesse caso, o BPI também terá que suportar na cota parte com que participa no fundo de resolução.

Finalmente, referiu-se a passagem da supervisão bancária da esfera nacional do Banco de Portugal para a esfera europeia do Banco Central Europeu. Referiu que "são gente bem preparada e capaz" e que percebendo a forma profissional de trabalhar do BPI, como já sucedeu em experiências de acompanhamento anteriores de natureza excepcional, tudo correrá bem. Considera que constitui um passo fundamental e na direcção certa.