

a gestão de pessoas em revista

recursos humanos

m a g a z i n e

3€ (Portugal Continental) • directora: Ana Rijo da Silva • www.rhmagazine.publ.pt

- Gerir pessoas
- Acolhimento e Integração: o que pensam e sentem os novos colaboradores
- A importância da Gestão e Retenção do Conhecimento

entrevista

Paula Nanita

Presidente do Conselho de Administração do SUCH

entrevista • José Quaresma
Empresário e Gestor

Maio
Junho
2008
56
ANO 9



Caderno Especial • Prémios RH 2008

por: Márcia Trigo • marcia.trigo@oniduo.pt

Paula Nanita

Presidente do Conselho de Administração do SUCH



O SUCH é o resultado de uma Visão antecipada de Portugal face aos outros países. Associar as instituições de saúde para gerar dinâmicas e estruturas partilhadas de modo a atingir-se a máxima eficiência nas áreas de suporte, libertando recursos financeiros para uma prestação de qualidade.

Recursos Humanos Magazine: Em 24 anos de carreira já foi gestora em empresas privadas, instituições privadas sem fins lucrativos e na Administração Pública. Esteve na fundação da TVI, integrou a equipa que projectou fortemente a Misericórdia de Lisboa e já passou pelos sectores da Educação e da Cultura. Hoje está na Saúde, como presidente do SUCH desde...

Paula Nanita: Presido ao Conselho de Administração do SUCH desde o dia 2 de Janeiro de 2006.

RHM: O SUCH foi o seu ingresso no sector?

PN: Não. No período 89-91 estive envolvida no desenho e avaliação do Plano Estratégico que afirmou a Maternidade Alfredo da Costa como hospital altamente diferenciado. Na administração da Misericórdia de Lisboa (2002-2005) entre os Pelouros que tive incluído também a Saúde (re-fundação dos Cuidados de Saúde Primários e desenho de projectos inovadores de Saúde Adolescente e de Cuidados de Longa Duração, nomeadamente um muito avançado projecto de Apoio Domiciliário Integrado).

RHM: Acerto se disser que na gestão dá preferência aos sectores sociais?

PN: É um facto. Uma paixão obsessiva (que não esmorece) pelo desenvolvimento e uma necessidade básica de ser útil e de concretizar, todos os dias. Foi o que esteve sempre presente nas minhas opções profissionais. A família esperava que eu fosse médica mas no momento de entrar na faculdade preferi preparar-me para "mexer" nos mecanismos da sociedade e das organizações. Perceber os sistemas onde actuamos, definir as políticas e os estímulos certos para mobilizar no sentido dessas políticas e garantir resultados, a curto, médio e longo prazo, é o que me move.

RHM: O SUCH assume hoje a marca de SOMOS Serviços Partilhados em Saúde I SPS e a assinatura "Movidos pelos Desafios" tem a sua marca. Quer explicar?

PN: Tudo aquilo em que nos envolvemos intensamente tem a nossa marca e, por sua vez, marca-nos. O SUCH tem 42 anos de actividade exclusivamente dedicada ao sector da Saúde, a humildade de servir em todas as áreas não clínicas, a ambição de gerar Eficiência (pela partilha) e Qualidade na Saúde. Ou seja, uma utilidade inequívoca em Portugal e um potencial inesgotável de inovação e adaptação...

RHM: Por exemplo...

PN: Eu explico. O SUCH é o resultado de uma Visão antecipada de Portugal face aos outros países. Associar as ins-

HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

- Licenciatura em Política Social - ISCSP / UTL
- Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos - ISG
- Frequência Pós-Graduação em Estudos Europeus - Economia - UCP

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Presidente do SUCH: 2006 até à data
- Administradora da Santa Casa de Misericórdia de Lisboa: 2002-2006
- Gestora do PRODEP III (Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal do OCA III): 2000-2002
- Directora de Recursos Humanos TVI: 1992-1996
- Gestora de Recursos Humanos SCML: 1984-1988
- Assessora de membros do Governo nas áreas de Gestão Estratégica e Desenvolvimento: no sector da Educação, nos períodos 1989-1991 e 1996-2000, no sector da Cultura, 1992, no sector da Saúde, 1995
- Consultora em Planeamento Estratégico e Desenvolvimento da Maternidade Alfredo da Costa (1989 - 1991) e da Fundação Aga-Khan (2005 - 2006)
- Coordenadora de Grupos de Trabalho de relevância estratégica, designadamente a criação do Sistema de Formação Contínua de Docentes (1990-1991) e "Qualificação de Recursos Humanos e Empregabilidade" para o Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006 (1998-1999)
- Directora da Revista Cidade Solidária: 2002-2005
- Coordenadora Científica do MBA Executivo - "Gestão de Equipamentos Sociais e da Saúde" da UAL: 2004-2005
- Actividade docente pontual em MBA e Pós-Graduações e oradora em inúmeros congressos e seminários nas temáticas de Gestão Estratégica e Desenvolvimento (Socioeconómico e Organizacional)

tuições de saúde para gerar dinâmicas e estruturas partilhadas de modo a atingir-se a máxima eficiência nas áreas de suporte, libertando recursos financeiros para uma prestação de qualidade.

RHM: Daí a designação de Serviços Partilhados, mas porque se refere a uma visão antecipada?

PN: No *Benchmarking* Internacional que fizemos em 2006 observámos a criação de Serviços Partilhados no sector da Saúde na Irlanda, no Reino Unido, em Espanha, nos Esta-

O SUCH precisa também de aprender, para cumprir bem a sua missão, de devolver áreas ao mercado quando já não fizer a diferença. Ou seja, se já não estiver a satisfazer com a melhor Qualidade ao melhor Preço...



dos Unidos e na Nova Zelândia. Trata-se de uma estratégia recorrente adoptada nos últimos 5 anos pelos países desenvolvidos visando criar dinâmicas de controlo da evolução da despesa em Saúde. Na generalidade dos casos estudados, estes países criaram, só agora, a instituição de natureza associativa! Portugal fê-lo há 42 anos!

RHM: Em que áreas é que os outros países desenvolveram Serviços Partilhados em Saúde? E com que resultados?

PN: Têm criado Serviços Partilhados sobretudo nas áreas de Gestão: recursos humanos e financeira, mas também Compras e Logística e Sistemas de Informação. Com resultados de poupança de recursos nos primeiros anos que chegam aos 20%!

RHM: E o SUCH?

PN: O SUCH, que foi criado em 1965 com esse propósito, só agora dispõe de Serviços Partilhados nas áreas de Compras e Logística, Recursos Humanos, Contabilidade e Financeira. Os domínios tradicionais em que tem vindo a operar são a Gestão de Instalações e Equipamentos, a Nutrição e o Ambiente (aqui incluindo Roupa, Resíduos, Limpeza...). Mas ainda não tive a oportunidade de explicar as questões do potencial inesgotável do SUCH...

RHM: Referiu Inovação...

PN: Sim. Inovação porque quem se dedica em exclusivo à prestação num sector tem a oportunidade de dominar distintivamente os requisitos específicos da prestação nesse sector... Desenhar os processos adequados à satisfação desses requisitos ou captar e transferir a tecnologia mais adequada constitui um dos traços de cultura que vim encontrar como preocupação central entre os profissionais do SUCH que dominam as áreas tradicionais. É uma marca forte da casa!

RHM: E adaptação...

PN: A necessidade de adaptação é uma marca que terei eu de inculcar! O SUCH precisa também de aprender, para cumprir bem a sua missão, de devolver áreas ao mercado quando já não fizer a diferença. Ou seja, se já não estiver a satisfazer com a melhor Qualidade ao melhor Preço... em razão da Escala em que opera, por exemplo. Até agora o SUCH somou sempre áreas de actuação...

RHM: Interessante isso... Quantas empresas integram hoje o SUCH?

PN: Hoje o SUCH é composto por quatro Agrupamentos

Complementares de Empresas, três dos quais criados no último ano para suportar o lançamento das novas áreas de Serviços Partilhados...

RHM: Criaram três empresas de raiz no último ano?

PN: Sim. E o projecto é tão aliciante que conseguimos atrair dos melhores quadros e gestores.

RHM: E também outros parceiros... Accenture, Deloitte, Capgemini, Dalkia são alguns dos parceiros com que contam. Certo?

PN: Sim. É fácil ao SUCH captar parceiros. A nossa dedicação exclusiva ao sector e as competências distintivas que nos caracterizam são um forte iman!

RHM: Está pois cumprido o vosso Plano Estratégico (2007-2009) que tem como Visão afirmar-vos como Serviços Partilhados em Saúde?

PN: Não, de todo... Ainda estamos apenas a meio do caminho.

RHM: O que falta então?

PN: Empresarializar todas as áreas tradicionais, atingir novos níveis de Eficiência Global, consolidar uma Cultura que assume a Inovação e a procura da máxima pertinência como valores...

RHM: É de facto um mega-desafio! Qual é a dimensão do SUCH?

PN: Crescemos em 2 anos dos 60 para os 80 milhões de Euros em matéria de Volume de Negócios. Temos mais de 3.000 profissionais. Teremos criado em 3 anos 1200 postos líquidos de trabalho...

RHM: Como se mobilizam 3000 profissionais neste mega-desafio?

PN: Uma Visão e um Itinerário claros são o imperativo. Algum investimento em iniciativas que hoje denominamos de Gestão da Mudança é uma necessidade. O resto é a qualidade humana e profissional de cada um que faz... mas penso que a dimensão de responsabilidade social do projecto ajuda à mobilização!

RHM: Afirmou-se apaixonada pelo Desenvolvimento e esta parece ser uma experiência fantástica de desenvolvimento organizacional ao serviço da Causa da Saúde... É a sua melhor experiência?

PN: É uma das experiências mais envolventes. Pelo potencial do



Uma Visão e um Itinerário claros são o imperativo. Algum investimento em iniciativas que hoje denominamos de Gestão da Mudança é uma necessidade. O resto é a qualidade humana e profissional de cada um que faz...

SUCH, pela riqueza do Sector, pela Visão e suporte inequívoco da Tutela do sector que tem sido constante. Mas tive outras extraordinariamente ricas de que destaco por exemplo o ter feito parte da equipa que tornou possível o aumento da cobertura da Educação Pré-Escolar em Portugal em mais de 50% em tão poucos anos! É um sucesso hoje reconhecido internacionalmente pela OCDE... Ou ter tido a teimosia de impor novas ferramentas educativas para debelar o flagelo da insuficiente qualificação dos recursos humanos em Portugal. Parte dessas teimosias tornaram-se bandeiras que estão hoje na agenda política, por exemplo o Programa "Novas Oportunidades".

RHM: No sector da Educação foi ainda Gestora do PRODEP III na sequência de ter assumido toda a preparação e negociação prévia com a União Europeia. Que balanço faz dessa experiência?

PN: Todo o trabalho de Diagnóstico, Desenho do Programa e seus Impactos e negociação, a nível nacional e internacional, constitui uma experiência muito enriquecedora.

Havia apoiado com a equipa Roberto Carneiro o desenho e negociação do PRODEP I, tendo constituído esse trabalho um marco. Foi Portugal que conseguiu pela primeira vez convencer a União a co-financiar o desenvolvimento de um sistema educativo quer através do Fundo Social Europeu quer através do FEDER.

Quando o Dr. Guilherme d'Oliveira Martins me foi resgatar ao sector privado para voltar à Causa Educativa foi porque havia problemas com o PRODEP II e tivemos que redesenhar e renegociar com Bruxelas, a meio do período, novas soluções. Depois incumbiu-me de fazer todo o trabalho preparatório e assegurar a representação do Ministério da Educação na equipa portuguesa que negociou o QCAIII. Foi uma honra e um prazer.

Enquanto Gestora do PRODEP III infra-estruturei-o, divulguei-o, lancei-o, e dois anos depois estávamos com 70% das verbas já alocadas e o Sistema de Informação sobre rodas... e uma excelente equipa formada! Aceitei então outro desafio...

RHM: E o próximo desafio será...

PN: Concluir o Plano Estratégico do SUCH que só termina em Dezembro de 2009!

RHM: Creio que podemos agora passar a algumas questões de cariz pessoal. É difícil conciliar a vida familiar com todos estes desafios?

PN: A conciliação da vida familiar com a vida profissional é uma questão no topo da agenda da Gestão de Recursos Humanos hoje. É muito difícil essa conciliação. Nos últimos 15 anos defendo-me com regras de ouro que respeito escrupulosamente. Jantar às 21h com a família é uma dessas regras. Se tiver de estar a trabalhar às 7 horas da manhã no dia seguinte é um preço que pago com a satisfação: de uma consciência tranquila e de uma família unida.



RHM: A leitura faz certamente parte dos seus interesses pessoais. Há algum livro que a tenha marcado especialmente?

PN: *O Nome da Rosa* de Umberto Eco, sem dúvida. Pela riqueza cultural e por uma escrita exímia... e deliciosa. Ler e escrever são fundamentais para mim. É a minha melhor expressão e permite a reflexão. Em português hoje leio insistentemente Lobo Antunes, que revisita as raízes, a infância e nos permite a consciência permanente de que estamos de passagem... apesar de não o querermos.

RHM: Com que outras actividades ocupa os seus tempos livres?

PN: Na arte, sobretudo música clássica e jazz. Todo o tempo que posso dedico-o à família que me resta e a pouquíssimos amigos. Gosto de celebrar todos os marcos (os laços cultivam-se nos rituais, se possível em torno de refeições cuidadosamente preparadas) e de viajar.

RHM: Existe algum destino que a fascine particularmente e que ainda não teve oportunidade de visitar?

PN: Desde sempre África. É um fascínio forte desde a infância e é o único Continente não visitado (estive apenas em Cabo Verde que, de tão português e insular, não conta...).

RHM: Agradeço a amabilidade com que nos recebeu e faço votos de sucesso. ■