



EXECUTIVE MBA, UMA EXPERIÊNCIA TRANSFORMACIONAL

A minha participação no Executive MBA do Iscte Executive Education, permitiu-me entrar **numa viagem que considero disruptiva e transformacional, tanto do ponto de vista profissional como pessoal.** Esta experiência foi vivida num contexto epidemiológico sem precedentes, em que a incerteza era a única certeza, o que, por si só, já era altamente desafiante. A nível profissional, o programa teve um impacto extremamente relevante, principalmente nas seguintes áreas: financeira, estratégia empresarial e gestão estratégica de pessoas.

Sendo a minha formação de base engenharia, o meu principal objetivo enquanto diretor de Operações dos Laboratórios Atral, empresa farmacêutica que se dedica ao fabrico e comercialização de medicamentos, era adquirir e aprofundar conhecimentos na área de gestão financeira que me permitissem gerir melhor os projetos de investimento (construção de novas unidades de produção, aquisição de equipamentos...) e **tomar decisões baseadas numa visão mais integrada, considerando todas as variáveis existentes, financeiras e económicas, de modo a criar valor para a organização.** Este objetivo foi amplamente alcançado, e disponho neste momento de um conjunto de competências técnicas que me permitem tomar decisões de forma mais rápida e com menos riscos associados. Apesar dos 22 anos de experiência profissional, a visão que tenho hoje da cadeia de



Ricardo Grilo, diretor de Operações dos Laboratórios Atral

valor das nossas operações, bem como as relações existentes entre as várias unidades de negócio (mercado nacional, mercado internacional e *contract manufacturing*), é bastante mais holística, permitindo-me **contribuir de forma mais metódica e sustentada com inputs para a formulação, implementação e controlo da estratégia da empresa.** Saber-mos onde estamos, para onde queremos ir e o que temos de fazer para lá chegar passou a fazer parte do meu ADN. Questões como que produtos? Que mercados? Que modelo de negócio a seguir? Crescimento orgânico *versus* inorgânico? são respondidas recorrendo a metodologias que cobrem os 360 graus de análise, considerando sempre o contexto interno, externo e os valores da empresa. A definição de *milestones* e indicadores estratégicos, bem como a alocação dos recursos necessários, são fundamentais para que

os objetivos sejam atingidos de acordo com os *budgets* e *timings* existentes no plano estratégico. Neste momento considero-me um ativo que com esta experiência foi valorizado e que faz parte da estratégia da empresa. Os Laboratórios Atral contam com cerca de 285 colaboradores, distribuídos por várias unidades de produção e departamentos, com uma estrutura organizacional hierárquica que resulta do tipo de atividade, altamente regulamentada por várias autoridades. Assim, a gestão estratégica de pessoas é fundamental para que se consigam atingir objetivos operacionais sem comprometer a qualidade, eficiência e eficácia dos medicamentos produzidos. O Executive MBA, com as várias unidades curriculares e *workshops* dedicados às *soft skills*, **promoveu vários momentos de introspeção e diagnóstico que me levaram a colocar em causa verdades absolutas**, revelando que muitas

vezes assumimos erradamente pressupostos preconcebidos que condicionam as nossas decisões e comportamentos. Com esta experiência foi possível identificar oportunidades de melhoria no meu perfil de liderança, permitindo-me gerir ainda melhor as pessoas, os principais ativos de qualquer organização, potenciando aquilo que são as suas qualidades e promovendo sempre a diversidade de acordo com a cultura da organização.

O MBA dotou-me das competências e ferramentas necessárias para encarar desafios ainda com mais confiança e como resultado deste longo percurso assumo neste momento a presidência da afiliada portuguesa e vice-presidência da Ibéria, da International Society for Pharmaceutical Engineering (ISPE), uma organização sem fins lucrativos cujo principal objetivo é estimular a partilha de conhecimento técnico e científico, contribuindo desta forma para o crescimento da indústria farmacêutica portuguesa.

Um último aspeto que certamente terá um impacto elevado no meu futuro profissional prende-se com **o alargamento da rede de contactos, que contempla o corpo docente, oradores convidados e especialmente os colegas da turma**, que cobriam diversas áreas de atividades económicas e cujas experiências foram sempre partilhadas com o intuito de enriquecer o programa.

Sinto-me hoje uma pessoa muito mais completa do ponto de vista profissional e pessoal.