# RICARDO PINTO DOS SANTOS

CEO MDS PORTUGAL | MDS PORTUGAL CEO

"É, MUITAS VEZES, NA ADVERSIDADE QUE ESTÁ A OPORTUNIDADE."
"OPPORTUNITY OFTEN LIES IN ADVERSITY."

TEXTO TEXT CARLA MARTINS | FOTOGRAFIA PHOTOGRAPHY ANA NOGUEIRA

É de pensamento efervescente, mas defende um crescimento sustentável e com propósito. Ricardo Pinto dos Santos, CEO da MDS Portugal, destaca a importância de cuidar do capital social das organizações e de deixar um legado de valores como a seriedade e a integridade. À *Villas&Golfe* falou do lado mais pessoal da vida de um CEO e do seu gosto arrojado...por cintos.

**Quando acorda de madrugada a pensar em trabalho, em que pensa exatamente?**

Acordo sistematicamente com temas de trabalho. É evidente que isso decorre da responsabilidade que se tem, da complexidade e quantidade de temas, é inevitável. É normalmente sobre a agenda do dia e o desafio da entrega, do atingimento das metas da empresa.

**Qual o momento da sua carreira que mais o desafiou enquanto líder? Como transformou essa experiência em aprendizagem e crescimento?**

É difícil destacar apenas um momento, quando já se tem 30 anos de carreira. Mas há claramente dois que se destacam: um na empresa onde trabalhei anteriormente, também um corretor de seguros, que foi a infelicidade do falecimento de um líder, na sequência do qual tive de assumir a condução informal da equipa. Foi uma passagem abrupta, na qual houve necessidade de acalmar a ansiedade e manter a estabilidade da equipa. Naquele momento alguém tinha de assumir o papel de agregador. Isto também me fez conseguir ter um pensamento mais estratégico perante um momento mais vulnerável da empresa. Foi uma fase desafiante, marcante e estruturante na minha carreira. Na verdade, sempre que dei grandes saltos na minha carreira, todos estiveram associados a um momento disruptivo.

Destaco também outro momento, também transformacional, que é a chegada, anos mais tarde, à MDS, já com uma posição de liderança. A entrada na MDS fez-me entrar num mundo muito diferente: uma empresa com mais pessoas e muito competentes e com uma dimensão muito maior do que aquela que eu liderava, com tudo o que isso tem de bom e de desafiante. Foi um mundo que me transformou e claramente fez a diferença na minha carreira.

O meu maior ensinamento ao longo do meu percurso profissional é que, muitas vezes, é na adversidade que está a oportunidade.

He is lively in his thinking, but advocates sustainable growth with purpose. Ricardo Pinto dos Santos, CEO of MDS Portugal, highlights the importance of nurturing the social capital of organisations and leaving a legacy of values such as professionalism and integrity. He spoke to *Villas&Golfe* about the more personal side of a CEO's life and his bold taste... in belts.

**When you wake up in the middle of the night thinking about work, what kind of things do you think about?**

I regularly wake up thinking about work. Obviously, this is a consequence of the responsibility I have, the complexity and quantity of issues involved; it's inevitable. Normally, it's about the day's agenda and the challenge of delivering, of achieving the company's goals.

**What moment in your career has challenged you the most as a leader? How did you convert that experience into an opportunity for learning and growth?**

It's difficult to single out just one moment when you look back over a career spanning 30 years. But there are clearly two moments that stand out: one at the company where I worked previously, also an insurance broker, which was the tragic death of a leader, following which I had to take on the informal position of guiding the team. It was an abrupt transition, in which there was a need to calm people's concerns and, at the same time, maintain the stability of the team. At that moment, someone had to take on the role of unifier. This also allowed me to develop a more strategic thinking when face with more vulnerable moment for the company. It was a challenging, defining and pivotal phase in my career. In fact, whenever I have taken major strides in my career, they have all been associated with a disruptive moment.

I would highlight another moment, also transformational, which was my arrival at MDS, years later, now in a leadership position. Joining MDS put me in a very different world: a company with more people, who were very competent, with a size that was much larger in size than I was used to leading, with all the good and complex aspects that this brings. It was a world that really changed me and clearly made a difference in my career.

The greatest lesson I learned throughout my career is that opportunity often lies in adversity.

> [...] SEMPRE QUE DEI GRANDES SALTOS NA MINHA CARREIRA, TODOS ESTIVERAM ASSOCIADOS A UM MOMENTO DISRUPTIVO.

**Houve momentos em que o peso da sua função, como líder de uma organização multinacional, impactou mais a sua família? Como conseguiram equilibrar essas fases?**

Só com paciência e tolerância da família é que se faz uma boa gestão entre a vida pessoal e profissional. Não se consegue simplesmente desligar o interruptor à sexta-feira ou à noite, principalmente quando se ocupam posições de liderança. Há comportamentos típicos do ambiente de trabalho que acabam por se transportar para casa. Mas procuro sempre ouvir as chamadas de atenção e agir, pois considero que é fundamental ter uma vida pessoal equilibrada para se ter um bom desempenho profissional.

**Em que espaços se sente mais criativo: numa sala de reuniões, num avião ou a caminhar sozinho?**

Tendencialmente, sinto-me mais estimulado em contexto de reunião. Tenho um lado relativamente rápido e perspicaz nessa perspetiva. Não sei se isso me torna mais criativo ou estimulado do que quando estou em silêncio. Acho que os dois, com estímulos diferentes, levam a resultados diferentes. Num avião transatlântico tenho um pensamento mais sereno, mais estruturado. Mas o pensamento da reunião traz efervescência e eu gosto mais de ambientes efervescentes.

> [...] WHENEVER I HAVE TAKEN MAJOR STRIDES IN MY CAREER, THEY HAVE ALL BEEN ASSOCIATED WITH A DISRUPTIVE MOMENT.

**Were there times when the demands of your role as leader of a multinational organisation had a greater impact on your family? How did you manage to strike a balance during those periods?**

Good management between personal and professional life can only be achieved with a great deal of patience and tolerance. You can't simply switch off at the end of the week or in the evening, especially you work in a position of leadership. There are some behaviours typical to the work environment that inevitably carry over into the home. Emotional management will inevitably be reflected in the home environment. But I always try to listen to the warnings and take action, as I believe that it is vital to have a balances personal life to be able to perform well at work.

**In which environments do you feel most creative: in a meeting room, on a plane or walking alone?**

I tend to feel more stimulated in the context of meetings. I have a side to me that is relatively quick and perceptive in that regard. I don't know if that would make me more creative or stimulated than when I am in a silent place. I think that both, with different stimuli, lead to different results. On a transatlantic flight, my thinking is more serene, more structured. But the thought of a meeting creates a buzz, and I prefer buzzing environments.

É FUNDAMENTAL TER UMA VIDA PESSOAL EQUILIBRADA PARA SE TER UM BOM DESEMPENHO PROFISSIONAL.

**Como é que a MDS está a integrar a inteligência artificial nos seus processos para se manter competitiva?**

Na MDS apostamos, desde sempre, na inovação e tecnologia e há duas dimensões centrais nas quais temos aplicado a inteligência artificial. Uma é claramente na componente operacional. É um processo ainda relativamente recente para todos, mas na MDS já temos várias áreas onde estamos a usar a IA para melhorar a eficiência operacional, por exemplo, no tratamento de correspondência de clientes, de dados e ficheiros. Por outro lado, estamos a implementar a IA no desenvolvimento de negócio,numa componente mais analítica, através de modelos preditivos, ou seja, para prever comportamentos de propensão de compra.

**Que peça de roupa ou acessório é quase uma extensão da sua identidade?**

Eu escolheria sapatos e cintos. Tendencialmente sou uma pessoa conservadora e formal, mas sempre gostei, desde miúdo, de coisas diferentes. Fui mudando com a idade, mas gosto de ter o meu toque de personalidade, portanto os sapatos são tendencialmente todos muito clássicos, mas os cintos são irreverentes (alguns com missangas, outros com croché e muita cor...). A utilização dos dois em simultâneo carateriza-me. O cinto revela o meu lado mais descontraído, arrojado, e bem resolvido.

HAVING A BALANCED PERSONAL LIFE IS ESSENTIAL TO ACHIEVING BALANCED PERFORMANCE.

**How is MDS incorporating artificial intelligence into its processes to remain competitive?**

At MDS we have always invested in innovation and technology and there two central dimensions in which we have applied artificial intelligence. One lies clearly in the operational component. It is still a relatively new process for everyone, but at MDS we already have several areas where we are using AI to improve operational efficiency, whether when dealing with customer correspondence or processing data and files, for example. On the other hand, we are implementing AI in business development, in a more analytical component, through predictive models, that is say to predict purchasing behaviour.

**Which item of clothing or accessory would you say is almost an extension of your identity?**

I would say shoes and belts. I tend to be a conservative and formal person, but ever since I was a child, I have always liked things that are different. As I've grown older, I've changed, but I like to have my own touch of personality, so my shoes tend to be very classic, while my belts are more flamboyant (some with beads, other with crochet, and lots of colour...). Wearing both at the same time is what characterises me. The belt reveals my more relaxed, daring, self-assured side.

**Há algo que o mundo empresarial valoriza e que considera profundamente sobrevalorizado?**

O crescimento permanente e sistemático e o foco no curto prazo. Hoje as empresas vêm-se reféns da entrega constante de resultados, o que leva a casos de «obsessão» pela eficiência,distanciando-nos das pessoas e da importância do capital social das empresas.

Hoje os gestores têm pouco espaço para isso. Perdeu-se nas empresas o que existia antigamente, do contributo para o desenvolvimento das comunidades, por exemplo, com a criação de cantinas, creches ou bolsas de estudo. O dinheiro também serve para fazer bem à sociedade. O crescimento e o lucro são importantes, mas em equilíbrio com este papel social.

Na MDS, apesar das exigências de crescimento, preocupamo-nos com esta dimensão social.

**Qual o legado que ambiciona deixar na empresa e na sua vida pessoal?**

Na perspetiva pessoal, preocupo-me com a formação dos meus filhos. O maior legado que quero deixar-lhes são os valores. Que sejam, acima de tudo, boas pessoas. Se além disso forem bons estudantes e excelentes profissionais, melhor ainda - mas o essencial é que sejam boas pessoas.

Desejo deixar uma marca assente em valores reconhecidos por todos - respeito, seriedade, proximidade e integridade - tanto no plano pessoal como no profissional. É gratificante perceber que os nossos parceiros reconhecem estas características na MDS.

Ouvir alguém dizer: «Lembras-te daquela fase em que havia um grupo de pessoas bons profissionais, íntegros e competentes que se destacaram e marcaram a indústria?» - isso, para mim, é o maior legado.

**Qual foi o último livro que leu e que o fez parar para pensar na sua própria vida?**

Há livros que me marcaram de diferentes maneiras, mas destaco dois que também tiveram impacto na minha vida profissional: o livro sobre Steve Jobs, fundador da Apple, e o livro sobre Tim Cook, o seu sucessor. Gosto de os relacionar. Por um lado, o do Steve Jobs faz pensar pela capacidade de ver, pela sua coragem e loucura, pela capacidade de fazer coisas tão bonitas, mas num modelo de gestão que não é o mais correto, mas com a obsessão por garantir que as pessoas tinham as condições certas para «performar». Já o Tim Cook trouxe equilíbrio às equipas, tolerância ao erro e à adaptação, um lado de sensibilidade e de cuidador, e não perdeu valor nos mercados acionistas. O ideal numa posição de liderança é ter uma combinação dos dois: reconhecer que é crucial a efervescência e um espírito «selvagem» que vê mais além, mas sempre em equilíbrio com a sustentabilidade e a estabilidade das equipas.

> NA MDS, APESAR DAS EXIGÊNCIAS DE CRESCIMENTO, PREOCUPAMO-NOS COM A DIMENSÃO SOCIAL.

**Is there anything that is valued in the business world that you consider to be deeply overrated?**

Permanent and systematic growth and short-term focus. These days, companies find themselves hostage to constantly having to deliver results, which leads to cases of being «obsessed» with efficiency and distracts them from people and the importance of social capital for companies. Nowadays, it is quite clear that managers in companies have very little room for such things. Companies have lost what used to exist in the past, of contributing to the development of communities, for example, with the creation of canteens and crèches, or scholarships. Money is also there to do good for society. Growth and profit are important, but in balance with this social role.

At MDS, despite the demands of growth, we are committed to this social dimension.

**What legacy are you hoping to leave in the company and in your personal life?**

From a personal perspective, I am concerned about my children's education. The greatest legacy I would like to leave them is values. That, above all else, they are good people. If, beyond this, they are good students, excellent professionals, then all the better – but it is essential that they are good people.

I would like to leave a mark based on values that are recognised by everyone – respect, professionalism, approachability, integrity – as much on personal level as a professional one. It is very pleasing to realise that our partners recognise these characteristics at MDS. Hearing someone say: «Do you remember that time when there was a group of people, who were all good professionals, all good people and all competent, who stood out and made their mark in the industry?» – that, for me, would be my greatest legacy.

**What was the last book that you read that made you stop and think about your own life?**

There are books that impact me in different ways, but I will single out two that have also had an impact on my professional life: the book on Steve Jobs, founder of Apple, and the book on Tim Cook, his successor. I like to compare them with each other. On the one hand, Steve Jobs' book makes you think about his scope of vision, about his courage and foolishness, about his ability to make such beautiful things, but in a management style that was not the best, but with the obsession of ensuring that people had the right conditions to perform. Tim Cook, on the other hand, brought balance to the teams, a tolerance for mistakes and adaptation, a sensitive and caring side, while not losing value in the stock markets. The ideal in a position of leadership is to have a combination of the two: to recognise that edginess and a «wilder» spirit that sees outside the box is key, but always in balance with sustainability and the stability of teams.

> AT MDS, DESPITE THE DEMANDS OF GROWTH, WE ARE COMMITTED TO THIS SOCIAL DIMENSION.