



## Marc Descheemaecker

**AUTOR · LÍDER EMPRESARIAL**

Transformar uma instituição de grande dimensão e sujeita a restrições políticas é, sem dúvida, mais difícil do que reestruturar uma empresa privada. As decisões relativas à força de trabalho exigem negociações com governos e sindicatos. Os horizontes de investimento abrangem vários mandatos políticos. A lógica comercial compete, diariamente, com a obrigação de serviço público. A maioria dos modelos de gestão da mudança foi concebida para organizações capazes de agir rapidamente e de implementar cortes profundos. As empresas estatais, os serviços públicos regulados e as grandes autoridades públicas não têm essa capacidade. Os seus líderes ficam com ferramentas que não foram concebidas para o problema que enfrentam.

Marc Descheemaecker, um antigo diretor executivo que aumentou em 60 % o número de passageiros dos caminhos-de-ferro nacionais da Bélgica, ao mesmo tempo que reduziu o quadro de pessoal, é um especialista na transformação de grandes organizações sujeitas a restrições políticas e nas disciplinas específicas de liderança que tornam isso possível.

### Biografia de Marc Descheemaecker em 2026

#### Por que razão as organizações trabalham com Marc Descheemaecker

- Ele concretizou aquilo que a maioria dos oradores especializados em gestão da mudança apenas estudou: transformou uma instituição de importância nacional, politicamente exposta e fortemente sindicalizada, com resultados quantificáveis. Isso confere-lhe uma credibilidade nas conversas com conselhos de administração e quadros de direção que os académicos com títulos académicos não conseguem igualar.
- A sua experiência na SNCB revela uma distinção que a maioria dos programas de transformação ignora: a diferença entre a mudança em organizações que podem agir livremente e a mudança em organizações que não podem. Os líderes de setores regulados, organismos públicos e grandes empresas sob influência do Estado ouvem algo que raramente lhes é apresentado: um quadro concebido para as suas restrições reais.
- Tendo presidido ao Aeroporto de Bruxelas durante os ataques terroristas de 2016, traz experiência direta de liderança em situações de crise operacional aguda, não como consultor de crise, mas como a pessoa publicamente responsável pela resposta e recuperação da instituição.
- Os cargos que ocupou simultaneamente numa empresa ferroviária nacional, numa operadora nacional de autocarros, no Aeroporto de Bruxelas, no Banco Europeu de Investimento e no Fundo Europeu de

#### DISPONÍVEL PARA

- Palestras

#### TEMAS DE PALESTRAS DE MARC

- Agilidade organizacional
- Gestão da Mudança
- Gestão de Riscos
- Liderança
- Liderança em Crises
- Transformação da força de trabalho

#### IDIOMAS: Inglês

Investimento proporcionaram-lhe uma visão que poucos profissionais possuem: onde a alocação de capital europeia se cruza com a governação das infraestruturas nacionais, e onde ambas puxam em direções opostas.

- A carreira que o levou da análise na McKinsey, passando pelos bens de consumo e serviços de instalações, até quatro grandes instituições europeias de transportes, dá-lhe uma perspetiva verdadeiramente intersetorial sobre a transformação operacional. Não é um especialista em transportes; é um profissional da mudança que por acaso trabalhou nos transportes.

## **Destaques da biografia**

- CEO, NMBS-SNCB (caminhos-de-ferro nacionais belgas), 2004–2013: aumentou o número de passageiros em 60%, reduziu a força de trabalho em aproximadamente 20%
- Transformou as operações belgas deficitárias da Thalys e da Eurostar numa participação lucrativa; supervisionou a separação e venda parcial da divisão de mercadorias da SNCB
- Presidente, Brussels Airport Company (BAC), 2013–2021
- Presidente, De Lijn (operadora nacional belga de autocarros e elétricos), 2016–2022
- Administrador do Banco Europeu de Investimento (BEI), 2015–2022; Administrador do Fundo Europeu de Investimento (FEI), 2016–2022
- Membro do Conselho de Administração da Gimv NV (empresa de investimento belga cotada em bolsa)
- Pós-graduação em Economia Europeia, Colégio da Europa, Bruges; Mestrado em Economia Empresarial (cum laude), Universidade UFSIA de Antuérpia; iniciou a carreira na McKinsey Amesterdão

## **Biografia**

A empresa ferroviária nacional da Bélgica estava a perder passageiros e a suportar uma estrutura de pessoal que já não conseguia sustentar quando Marc Descheemaeker foi nomeado CEO em 2004. Ao longo de nove anos, ele inverteu ambas as tendências. O número de passageiros cresceu 60%. O quadro de pessoal reduziu-se em quase 20%. Nenhum destes resultados foi alcançado ignorando as restrições que caracterizam uma empresa estatal. Foram alcançados através da compreensão precisa dessas restrições e da liderança dentro delas.

O trabalho na SNCB foi além dos números de destaque. As operações belgas da Thalys e da Eurostar eram estruturalmente deficitárias; Descheemaeker reestruturou-as, transformando-as numa participação acionista rentável. A divisão de mercadorias, um desafio à parte, foi separada como entidade independente e parcialmente vendida a um parceiro financeiro. Não se tratou de projetos sequenciais. Decorreram em simultâneo, exigindo cada um negociações com ministérios, sindicatos e capital privado.

Os cargos de administração que ocupou posteriormente — presidente da Brussels Airport Company, presidente da De Lijn, diretor do Banco Europeu de Investimento e do Fundo Europeu de Investimento — alargaram esse panorama operacional à governação institucional. Poucos profissionais viram, a partir de dentro, como as decisões de capital a nível europeu se traduzem em escolhas no terreno numa autoridade nacional de transportes. Ele esteve dos dois lados da mesa.

A sua formação académica — Mestrado em Economia Empresarial (cum

laude) pela UFSIA de Antuérpia e pós-graduação em Economia Europeia pelo Colégio da Europa em Bruges — proporcionou-lhe a base analítica. O estágio na McKinsey aperfeiçoou-a. A credencial que mais impressiona o público sénior, no entanto, não é nenhuma dessas. É uma ferrovia nacional, genuinamente transformada.

## **Principais temas de intervenção**

- Transformação organizacional em grande escala em ambientes sujeitos a restrições políticas
- Liderança da mudança em empresas estatais e reguladas
- Reestruturação da força de trabalho sob restrições políticas e sindicais
- Governança de infraestruturas e estratégia de investimento europeia
- Liderança em situações de crise operacional
- Transportes e mobilidade como um desafio estratégico de política
- Governança do conselho de administração em capital público e privado

## **Ideal para**

- CEOs e executivos seniores que lideram a transformação em setores regulados, serviços públicos ou organizações adjacentes ao setor público
- Conselhos de administração e presidentes de empresas estatais, autoridades de infraestruturas ou grandes organismos financiados pelo governo
- CHROs e responsáveis pela transformação que conduzem a reestruturação da força de trabalho em ambientes politicamente sensíveis
- Fóruns europeus sobre políticas, infraestruturas e investimento público onde a governação e a estratégia comercial se cruzam

## **Resultados para o público**

- Uma articulação mais clara de como a gestão da mudança em organizações sujeitas a restrições difere da transformação no setor privado — e o que essa diferença exige da liderança
- Material de casos concretos da reestruturação da SNCB: que decisões foram tomadas, que alavancas estavam disponíveis e o que não funcionou
- Uma perspetiva prática sobre a gestão de múltiplos mandatos simultâneos das partes interessadas (governo, sindicatos, parceiros comerciais e público) sem perder o ímpeto operacional
- Perspetiva sobre como as instituições de investimento europeias encaram as infraestruturas nacionais; útil para líderes que navegam pelos ciclos de financiamento público e pelas decisões de capital transfronteiriças
- Reflexão honesta sobre a liderança de uma instituição durante uma crise pública aguda e as escolhas de comunicação e governação que se seguiram

## **Marc Descheemaeker's Videos**

