



EM FOCO

Internacionalização

Experiências portuguesas em recursos humanos



São diversas as empresas ligadas a recursos humanos, portuguesas ou estrangeiras a partir de Portugal, que estão a iniciar ou já têm em curso projetos de internacionalização. Os países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP) dominam como destino destes investimentos. A internacionalização, contudo, também se faz cá dentro, aproveitando a capacidade de atração do país, nomeadamente nas atividades de nearshoring.

Texto: António Manuel Venda



Projeção internacional e inovação

No **Grupo CH**, que integra entre outras empresas a multi-premiada consultora CH Business Consulting, a internacionalização é encarada como «um passo natural», e só ainda não foi totalmente concretizado por continuar a existir espaço para crescer no mercado interno. António Henriques, 'chief executive officer' (CEO) desta organização de Coimbra mas com presença nacional, diz que «o prestígio e a notoriedade alcançados em Portugal e o invejável portfolio de reconhecimentos nacionais e internacionais projetaram a marca CH para os países de expressão portuguesa». Angola, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Brasil são as frentes mais avançadas. O crescimento internacional inclui ainda os mercados de Marrocos, Estados Unidos, Colômbia e Cuba. «Nalguns casos encontramos-nos em fase de análise dos modelos de internacionalização, estando já a decorrer negociações locais, noutros fechámos protocolos de cooperação com parceiros locais», explica o empreendedor.

A inovação organizacional é a área onde a CH mais se tem notabilizado, sendo segundo António Henriques «diferenciadora a abordagem integrada que é proposta». Ou seja, «a capacidade de olhar para as organizações com uma perspetiva global, desenvolvendo projetos de mudança integrados, é vista como um dos principais trunfos na corrida internacional já iniciada».

Em Moçambique, com a Heading Moz

Para a **Heading RH Portugal** o processo de internacionalização iniciou-se há pouco mais de dois anos e de acordo com os objetivos estratégicos inerentes à criação da própria empresa. Rui Guedes de Quinhones, 'head of company' e com responsabilidades na Heading Moz (Moçambique) e numa outra empresa, a Expand Sales, diz que «desde o primeiro esboço de planificação foram consideradas as potencialidades dos mercados internacionais, com enfoque nos produtos formação/ consultoria/ seleção, e ra-

pidamente se passou ao plano de ação». Agora, passada a fase da exploração e análise, estão no terreno com uma sociedade de direito moçambicano com sede em Maputo e preparam o projeto de Angola, este suportado por parcerias estratégicas ao invés da participação societária, estando previsto para o início de 2015.

Rui Guedes de Quinhones fala do orgulho por terem «ajudado a construir em Moçambique uma empresa local, que respira a cultura do país, cuja estrutura de recursos humanos, parceiros e fornecedores é maioritariamente moçambicana». Assinala ainda que «os resultados económicos são fortemente animadores e os desafios futuros de uma imensidão que perspetiva intervenções durante vários anos». E que «a Heading Moz possui uma interessantíssima mescla cultural, resultante da interação entre a equipa de Portugal e os quadros e gestores moçambicanos».

A parceria em Angola da SDO

A **SDO Consultoria** iniciou em maio de 2013 uma parceria com a empresa UCALL, líder de mercado na área de 'contact center' em Angola, e desde essa altura que em conjunto têm desenvolvido diversos projetos de consultoria de recursos humanos, com maior foco em formação e desenvolvimento de competências. Sandra Lourenço, diretora executiva da parceria e 'partner' da SDO, considera que «o mercado angolano tem um enorme potencial, repleto de oportunidades de crescimento e extremamente aberto à mudança». E acrescenta: «Sentimos claramente que os paradigmas organizacionais em Angola estão a sofrer uma rápida alteração, denotando-se por parte dos gestores uma necessidade fortíssima em apostar na formação e tornar os seus colaboradores mais diferenciados e capacitados. Sente-se cada vez mais as organizações a interessarem-se por programas de desenvolvimento de competências contínuos, quer a nível comportamental, quer a nível técnico, e a conseguirem identificar e reter os seus talentos através de projetos integrados.»

EM FOCO

A predominância na internacionalização das empresas de recursos humanos vai para os PALOP, mas geografias como as da América Latina e do Norte de África são igualmente importantes.

Com os projetos desenvolvidos nos seus principais clientes (por exemplo, Unitel, ZAP, Sonangol, Standard Bank, BAI, Kero, BCI e Refriango), a consultora sente que «as organizações encontram-se motivadas e muito empenhadas em definirem procedimentos orientados para uma maior eficiência e para a melhoria contínua».

A UCALL e a SDO encaram o futuro, segundo Carlos Pinho, diretor geral adjunto da empresa angolana, «com grande otimismo, dadas as sinergias que a operação colhe».

O começo em Cabo Verde

A PTC iniciou a sua internacionalização em 2004. O primeiro projeto realizado neste âmbito foi em Cabo Verde, onde a empresa continua a manter alguns projetos. Em 2006 iniciou a atividade em Moçambique, onde abriu uma empresa, a PTC Moçambique, e em 2007 foi a vez de Angola, onde tem uma parceria com uma empresa local e alguns projetos em curso.

A 'managing director', Paula Tomás, refere: «Com a nossa experiência ao longo destes anos, temos aprendido a adaptar, sobretudo as metodologias, às diferentes realidades destas culturas, que embora todas africanas têm diferenças muito significativas. É fundamental uma atitude de aprendizagem e de forte integração dos valores e dos costumes locais. A gestão de recursos humanos e os seus instrumentos nestas latitudes têm que ser customizados e adaptados às realidades quotidianas, sob o risco de se vender produtos e serviços que não são utilizados e não servem as organizações locais. Os nossos clientes internacionais têm a segurança de que os nossos produtos e serviços garantem os objetivos para que foram desenvolvidos, são implementados por consultores seniores com vários anos de experiência na área da formação e da consultoria de gestão de recursos humanos e aportam valor às suas organizações.»

Mercados onde as pessoas contam

Desde a sua origem, no Porto, que o High Play Institute aposta nas parcerias internacionais. Segundo Mário Henriques, o 'managing partner', «nos últimos três anos foi intensificada a permanência noutros mercados que a empresa não conhecia tão bem e que integram uma grande diversidade cultural». Ora, como o High Play Institute «está orientado para a melhoria de processos de trabalho que impulsionem a performance de pessoas, líderes, equipas e organizações, há um esforço grande, pois é preciso entender aquilo que está na base do perfil de cada cultura»,

sublinha, para acrescentar: «Temos aprendido muito, mas retirámos uma lição essencial, a de que a nossa adaptação a outros mercados não pode implicar o abandono da nossa filosofia de trabalho, os pilares e os valores em que acreditamos.»

Mário Henriques refere ainda: «Será difícil nos dias de hoje pensar só no mercado nacional. Entrámos num processo que é global e irreversível. O qual não é indiferente ao facto de a economia na Europa, e não só, teimar em gerir negócios através dos custos. Nesta visão, as pessoas tendem a confundir-se como mais uma rubrica de um mapa de gestão. É por isso que os mercados emergentes, onde a qualificação dos recursos humanos e as pessoas fazem parte do pensamento estratégico, surgem com um forte potencial para quem tem um perfil de consultoria que liga estes temas ao negócio.»

Foco na liderança nos países da CPLP

Para Paulo Gandrita, diretor geral da consultora de formação Vantagem+, «o mundo tem que ser visto como global e o nosso mercado interno é apenas um mercado». Esta visão justifica que a empresa tenha iniciado o processo de internacionalização há mais de uma década, tendo hoje além dos centros de formação instalados em Portugal (Lisboa, Porto e Leiria) um outro em Angola (Luanda). O executivo realça a ideia de que a Vantagem+ quer «ser a melhor e maior empresa de formação em Portugal e nos principais países da CPLP» [Comunidade dos Países de Língua Portuguesa], acrescentando: «A internacionalização faz parte do nosso ADN. Sem ela não poderíamos implementar a estratégia que definimos e que hoje é responsável pelo facto de as vendas provenientes dos mercados externos já superaram as do mercado interno.»

Atualmente, além dos países onde tem centros de formação (Portugal e Angola), a empresa desenvolve projetos formativos em Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Brasil. Tem atuado «sempre de forma muito relacional, sem pressas, conhecendo ao máximo todos os clientes, fazendo com que ganhem confiança na empresa e sejam eles a dar a sua preferência», refere Paulo Gandrita.

EGOR Moçambique, um exemplo recente

Embora a EGOR tenha vindo a operar ativamente nos últimos anos em Moçambique e Angola nas áreas de consultoria, recrutamento e seleção, gestão de projetos e formação, só recentemente, com a constituição da EGOR Moçambique, instalou escritórios próprios em Maputo e Pemba. Na decisão, explica o administrador executivo, Amândio da Fonseca, «pesaram o fator de identificação cultural resultante de a EGOR ter participado na década de 1990 em importantes projetos privados e públicos no país, a recente adjudicação de um grande projeto na área dos recursos humanos e a acessibilidade da economia moçambicana ao investimento estrangeiro».

A atividade em Moçambique é liderada por Eugénia Pião, consultora que há muitos anos reside em Maputo e que tem larga experiência em recursos humanos. A EGOR Moçambique tem vindo a fazer um percurso seguro, num



EM FOCO

mercado que Amândio da Fonseca considera «bastante competitivo», no qual pretendem impor-se «pela qualidade das soluções e com um sólido contributo para o desenvolvimento do capital humano do país».

De referir que, depois do estabelecimento de uma parceria com a extensão moçambicana do ISQ, a EGOR Moçambique estará presente, entre 25 e 31 de agosto, na «FACIM 2014», a mais importante feira internacional da África Oriental.

A vantagem da multiculturalidade

Elisabete Tomé, 'executive director' do **Let'sTalkGroup**, considera que «o processo de internacionalização assume cada vez mais uma importância decisiva no crescimento e na competitividade», sendo que a empresa que representa «não é exceção». Para a multinacional sueca de formação e consultoria, que tem forte presença em Portugal, «a aposta na internacionalização representa desde o início um papel fundamental em toda a estratégia», explica a responsável, dizendo que «o principal objetivo é consolidar ou conquistar novas posições em mercados externos, assim como

manter e reforçar as relações com os atuais clientes».

No caso do Let'sTalkGroup, o sucesso da internacionalização tem assentado «na fase de preparação», assinala Elisabete Tomé, afirmando que «é fundamental ter em conta alguns cuidados básicos: pesquisar as características sociais, económicas, culturais do potencial mercado de destino, estudar como funciona a atividade aí, conhecer a concorrência e entender como tem evoluído o sector». A multiculturalidade do Let's TalkGroup acaba por resultar «numa forte vantagem competitiva», por permitir o contacto com novas competências e explorar novas oportunidades. Com presença em Estocolmo, Londres, Lisboa e Luanda, pretende que no futuro os seus escritórios sejam «polos importantes para o desenvolvimento de toda a atividade nos continentes europeu, asiático e africano, neste caso sobretudo na maioria dos países de expressão portuguesa.

Respeito pelas diversas culturas

A **Insignis West** sempre se posicionou como uma empresa global no mercado da consultoria e da formação. Claudio Masi, o diretor geral, refere que querem estar presentes em



diversos continentes, sendo que a estratégia assenta também nesse princípio. «Com início na Europa, onde já temos uma presença muito forte, apostámos no continente africano, onde desenvolvemos um forte trabalho para aprofundar o que já é uma presença constante, sendo o objetivo, a curto prazo, alargarmos a outros mercados», explica.

A forma como a consultora atua nestes mercados «assenta acima de tudo no respeito pela cultura e pela forma de trabalhar em cada um deles», explica Claudio Masi, acrescentando: «Operamos como parceiros onde procuramos incrementar aquilo que muitas vezes já existe ou preencher alguns espaços fundamentais para o crescimento dos profissionais e das respetivas empresas.» Para o responsável da Insignis West, «a aquisição de valências que assentem em perspetivas globais é uma mais-valia para os profissionais, uma vez que lhes dá ferramentas e conhecimentos que possibilitam desenvolver melhor o seu trabalho no mercado em causa». Isto além de «cooperar, trabalhar numa perspetiva global mas sem perder de vista as particularidades de cada mercado».

Crescer nos mercados externos

Os PALOP são mercados que a **People & Skills** encara com grande interesse. Miguel Teixeira, o diretor da empresa de formação, diz que «a proximidade cultural e linguística é um veículo facilitador da expansão do negócio», assinando que «alguns desses mercados vivem períodos de crescimento e desenvolvimento económico muito interessantes». Cita o caso de Angola: «Com uma economia emergente e graves carências de qualificação profissional em áreas chave, representou 35 % do nosso volume de negócios em 2013, sendo cada vez mais um destino apetecível.» A aposta na internacionalização passa também por Moçambique e Cabo Verde. «Pretendemos em 2014 estender a tendência verificada em Angola aos restantes dois grandes mercados do PALOP. A recolha de informação sobre os mercados em que se pretende atuar é fulcral. É necessário investir em pessoas com formação e experiência adequada a cada local, pelo que a estratégia passa por oferecermos os nossos serviços através de parceiros locais, que permitam uma rápida implementação das nossas ações de formação», explica.

Respeitar, respeitar, respeitar

Pedro Castaño, coordenador geral do **Grupo SQ**, assinala

que a internacionalização da atividade começou logo no primeiro momento. «Quando criámos a empresa tínhamos contratos para implementar o sistema de gestão da qualidade na CV Telecom e na Directel Cabo Verde. A meio destes contratos ganhámos a implementação do sistema de gestão da qualidade da mCel, em Moçambique. Ou seja, entrámos nestes países já com trabalho adjudicado. Agora que damos os primeiros passos em Angola, onde ainda só entregámos alguma formação esporádica, ficámos a saber a dificuldade que é entrar em mercados onde não atuamos regularmente.» Pedro Castaño só tem experiência de países lusófonos africanos, e tem uma certeza: «Esta experiência não é, por si, replicável para outros paralelos e outras culturas.»

Refere ainda, em tom de advertência: «Países emergentes necessitam de pessoas qualificadas, de qualificar pessoas, da ajuda de quem sabe. Não precisam de lições, precisam de ajuda. Não precisam de pára-quadistas – aliás, fogem deles –, precisam de comprometimento e envolvimento. Não precisam de soluções importadas, precisam que se aplique o ‘know-how’ ao serviço da realidade local. Não precisam de ‘show-off’, precisam de trabalho.» Em resumo, «ir é ir, não é passar por lá, e sem se ouvir não se vai a lado nenhum (todos dizemos isso, mas fazêmo-lo realmente?)». Importa «respeitar, respeitar, respeitar, porque somos estrangeiros, estamos lá porque há mercado, mas também porque precisamos», conclui.

O exemplo do e-mail

Na **Companhia Própria**, empresa de formação e consultoria, «são vários os detalhes que, variando com a cultura do interlocutor, assumem uma importância definitiva na abordagem e no desenvolvimento de um potencial negócio», afirma Luís Ferreira, ‘executive partner’, sendo que de entre vários existe um que, pela importância, é impossível não referir. Vejamos: «Tido como uma ferramenta imprescindível e de uso quotidiano, o ‘e-mail’ é utilizado pelos colaboradores das mais diferentes áreas da empresa. Todos? Não. Não foram raras as vezes em que, no contexto dos PALOP, a Companhia Própria se deparou com a dificuldade de alguns colaboradores de empresas daí utilizarem o ‘e-mail’ como ferramenta de trabalho, mesmo em cargos de topo, muitas vezes delegando a gestão da conta a familiares, fazendo com que a única forma de comunicar com certos contactos só seja possível por telefone.» Trata-se, segundo o responsável, de «um pormenor a ter em conta quando se pretende investir nestes mercados, pois ao contrário do ‘e-mail’ o contacto telefónico está condicionado pelo fuso horário».

Outra forma de vender, mais segura

O processo de internacionalização da **Blanes** é diferente do habitual. Tiago Cardoso, o diretor executivo desta empresa de gestão de recursos humanos, diz que «hoje os investimentos têm que estar revestidos de cautela, caso contrário é muito fácil dar cabo de um negócio por inteiro». Ou seja: «Os negócios já não se podem limitar às fronteiras dos países, o mercado está esgotado e é preciso reinventar.

Uma especificidade que também se encontra no processo de internacionalização tem a ver com Portugal, com a sua atratividade em termos globais e a das empresas com competências na área dos serviços.



Como sentimos a necessidade de alargar os nossos interesses para além desses limites, pensamos numa estratégia cuidada e com o menor investimento ao nível do risco, pois abrir um estabelecimento num outro país tem subjacente um elevado risco tanto na procura de espaços como ao nível dos recursos humanos e do controlo de custos.»

Tiago Cardoso refere ainda: «Preparamos os nossos profissionais para as várias realidades dos países nos quais temos interesses, e recorrendo às novas tecnologias exportamos os nossos serviços, e sempre que seja necessário deslocamos os nossos profissionais, dado que aquilo que vendemos é 'know-how' na área de gestão de recursos humanos. Aventuramo-nos por Angola e agora iniciamos a nossa aventura para Espanha, e aqui fornecemos serviços para empresas portuguesas com interesses em Espanha e empresas espanholas com interesses em Portugal. É outra forma de vender, é mais segura e o retorno é maior. É desta forma que vamos marcando as nossas bandeiras no mapa-mundo.

Atrair negócios internacionais

Na **RHmais**, a aposta internacional tem mais a ver com o próprio país, com a sua atratividade em termos globais e

com a das nossas empresas com competências na área dos serviços. Paulo Loja, 'business development consultant', diz que esta atratividade «tem aumentado significativamente nos últimos três anos, à custa de quatro fatores: «Diminuição dos custos do fator trabalho, que já nos coloca em paridade ou quase paridade com alternativas no Leste da Europa e mesmo do Segundo Mundo; procura de destinos mais seguros e previsíveis (Portugal, com a permanência no euro e os níveis de segurança e estabilidade social existentes, tem-se tornado um destino apetecível comparado com o Norte de África e o Médio Oriente); a descoberta dos aspetos positivos dos nossos recursos e do país; e experiências noutros países 'offshoring' e 'nearshoring' mais favoráveis do ponto de vista financeiro mas que, ao fim de três ou quatro anos, se provaram desilusões com impacto negativo nas empresas e nos seus clientes, por questões culturais, riscos cambiais, alta rotatividade laboral e falta de rigor e de orientação para o cliente.»

Paulo Loja acredita que «devemos aproveitar eficazmente estas vantagens, pois algumas delas podem ser temporárias para fazer crescer Portugal como destino de 'nearshoring' definitivamente presente nos radares internacionais». ©



26 Em Foco

Experiências portuguesas
de internacionalização
em RH



RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

AGOSTO 14 | ANO 6 | Nº 68 | 3,90 € (Cont.)

Internacionalização

Experiências portuguesas em recursos humanos

Especial

Outsourcing de pessoas e de serviços



Unir esforços para chegar mais longe

Olga Martins e Lavradores de Feitoria, projeto associativo de sucesso ligado aos vinhos

