

ESPECIAL RH CONTACT CENTERS



Entrevista com Helder Braz e Rui Henriques

A RHmais diz não à precariedade

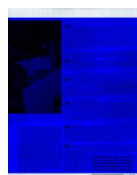
Há 25 anos que a RHmais está no mercado dos Recursos Humanos, maioritariamente na gestão operacional de *contact centers*.

Os seus dois principais responsáveis, Helder Braz e Rui Henriques, orgulham-se de 70 por cento dos 2000 trabalhadores da empresa terem um contrato de trabalho sem termo, num setor que tem fama de promover a precariedade.

por: **Duarte Albuquerque Carreira** fotos: **Design e Forma**

NO DIA 28 DE MAIO A RHMAIS CELEBRA 25 ANOS. COMO É QUE PODEMOS SINTETIZAR ESTE PERCURSO INICIADO EM 1987?

Helder Braz: Em maio de 1987, no âmbito do Grupo Compta, fui convidado para criar este projeto. A perspetiva da Compta, na altura, era a de criar um projeto de consultoria na área dos Recursos Humanos e de desenvolvimento empresarial. A RHmais, no início, era denominada de Compta RH. A atual denominação só surge no ano 2000, quando a administração da Compta, liderada pelo dr. Vítor Assunção, entendeu que as empresas do Grupo deveriam abandonar o radical "compta". Como tínhamos uma atividade na área dos Recursos



COMO É QUE ERA O MERCADO DOS RECURSOS HUMANOS NO FINAL DOS ANOS 80?

HB Estávamos a assistir a um *boom* na área da formação. Portugal tinha aderido recentemente à Comunidade Europeia, havia um conjunto significativo de montantes financeiros que vieram para o setor da formação profissional. Estivemos, nessa altura, envolvidos num projeto de grande dimensão, associado à reforma fiscal e à criação do Imposto Único, no qual formámos muitos jovens licenciados para a Direção Geral de Contribuições e Impostos. Desenvolvemos, igualmente, um grande plano de formação envolvendo todos os responsáveis das repartições de finanças do continente e regiões autónomas.

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ERA O VOSSO PRINCIPAL MERCADO?

Rui Henriques: Sim, mas também as grandes empresas do Setor Empresarial do Estado.

HB A empresa foi evoluindo e, em 1995, para complementar a oferta na área dos Recursos Humanos, criámos a Multitempo, uma empresa dedicada ao trabalho temporário. Convidámos a dra. Isabel Borges para liderar este projeto.

NESTES 25 ANOS, FOI IMPORTANTE O FACTO DE A RHMAIS SER UMA EMPRESA DE CAPITAL 100 POR CENTO PORTUGUÊS?

RH As diferenças fundamentais relativamente a uma empresa de matriz multinacional não são, no meu ponto de vista, o *know-how*, as fontes de informação, os estudos comparados, as bases de dados... Aquilo que nos diferencia é, por um lado, do ponto de vista do país, todas as mais-valias criadas e valor acrescentado ficarem em território nacional e serem reinvestidos; por outro, do ponto de vista das metodologias e da postura, a circunstância de sermos “alfaiates”...

O QUE É QUE ISSO SIGNIFICA?

RH Todas as intervenções são feitas à medida: à medida do perfil, do estado de desenvolvimento e das necessidades do cliente. Não são matrizes, metodologias ou conceitos importados. Mesmo em outras áreas fora da consultoria, como *customer care*, nos *contact centers*, sentimos que, apesar dos nossos concorrentes multinacionais operarem com portugueses, há, relativamente à atitude para com o cliente e para com os clientes do cliente, uma diferença grande.

EM QUE ASPETOS?

RH Utilizando, ainda, a figura do alfaiate, as nossas soluções são “fatos à medida”: montagem de operações, de processos de controlo, processos motivacionais, processos de avaliação, etc., feitos à medida de determinada realidade. Em outros casos, as nossas soluções surgem um pouco como contraposição ao *software* utilizado à escala global que, do nosso ponto de vista, por vezes, cria alguns atritos com a realidade nacional.

HB Relativamente ao facto de a RHmais ser uma empresa de capital 100 por cento português, gostaria, neste aspeto, de voltar à história da empresa. Em 2003, o principal acionista era o Grupo Compta, que na altura detinha 80 por cento do capital social e eu detinha 20 por cento. Na altura, o Grupo Compta decidiu concentrar as suas atividades no seu *core business* e esta área

“Tendo o setor dos *contact centers* a fama da precariedade, a RHmais orgulha-se de ter 70% dos seus trabalhadores efetivos na empresa” [Rui Henriques]

Humanos, adotámos o nome “RHmais”. Este percurso, desde 1987, foi muito interessante para mim, visto que ainda era um jovem gestor, mas também para o dr. Vítor Assunção, porque foi a partir desse momento que criou todas as empresas do grupo, maioritariamente na área das tecnologias da informação. Na altura, a Compta RH tinha duas áreas: a mais forte, Recursos Humanos, onde começámos com a formação; e de desenvolvimento empresarial, onde realizávamos estudos de mercado e sondagens de opinião. A partir de 1989, desenvolvemos uma nova área: auditoria para fundos comunitários, tendo nós sido a entidade escolhida, através de concurso público, para fazer auditorias ao Programa da Formação Profissional do PEDIP.

ESPECIAL RH CONTACT CENTERS

dos Recursos Humanos, que no passado tinha sido importante, deixou de o ser. Então, foi-me lançado o desafio: "o que fazer com este projeto?". Aí existiam duas alternativas. O Grupo Compta queria, no todo ou em parte, desfazer-se da sua participação, que poderia vender a uma multinacional ou outro parceiro - algo muito comum à época no nosso país. Mas, e até por reconhecimento da qualidade dos quadros que o dr. Vítor Assunção sabia existirem na RHmais e na Multitempo, lançou-me o desafio de eu liderar um MBO [*management buy out*]. Gostaria de destacar este momento por ser decisivo na vida desta empresa. Desafiei o eng. Rui Henriques, que hoje já está comigo há mais de 20 anos, para integrar a minha equipa. Em 2003, o eng. Rui Henriques era, no fundo, o principal diretor da RHmais, e a dra. Isabel Borges a principal diretora da Multitempo. Juntos aceitámos o desafio do dr. Vítor Assunção e os três comprámos os 80 por cento ao Grupo Compta. Hoje eu sou o acionista maioritário e o eng. Rui Henriques e a dra. Isabel Borges são, no fundo, os meus dois braços.

AS PRINCIPAIS ÁREAS DA RHMAIS SÃO FORMAÇÃO, *OUTSOURCING*, GESTÃO

"Hoje eu sou o acionista maioritário e o eng. Rui Henriques e a dra. Isabel Borges são, no fundo, os meus dois braços"
[Hélder Braz]



Hélder Braz, presidente do Grupo RHmais

OPERACIONAL DE *CONTACT CENTERS* E RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. NESTA ALTURA, O MERCADO ESTÁ SATURADO AO NÍVEL DE CONCORRÊNCIA E NÃO HÁ CRESCIMENTO. COMO É QUE A RHMAIS PERSPETIVA O MÉDIO PRAZO?

RH Durante estes 25 anos, a RHmais foi criando um conjunto diversificado de áreas, ligadas aos sistemas de informação, à organização, à qualidade... E sofreu uma profunda evolução ao longo destes anos - como qualquer empresa que se preze. Contudo, foi efetivamente a partir do início deste século que a empresa deu um salto relevante. Basicamente, a empresa multiplicou por 100 os seus números: começámos com 20 e hoje somos 2000 colaboradores, começámos por faturar 250 mil euros e hoje faturamos 25 milhões. Tínhamos um conjunto de competências ligadas à gestão dos Recursos Humanos e à qualidade que serviu de base para nos lançarmos no *outsourcing* e, em particular, nos *contact centers*. Foi esta a nossa grande decisão na viragem do século. Hoje temos uma quota de mercado entre os cinco e seis por cento, com uma presença bastante forte nos setores das comunicações e *media*, seguros e administração pública.

O QUE VOS PERMITE FICAREM DESCANSADOS EM RELAÇÃO AO FUTURO?

RH Nada nos permite ficar descansados em relação ao futuro. Isso é uma das coisas que vamos aprendendo ao longo da vida: não há um dia em que possamos, de facto, ir jogar golfe... Todos os dias são um desafio permanente. Gerir um *contact center* com 500 ou 600 pessoas é gerir uma grande empresa. E nós gerimos várias grandes empresas. Sobre o mercado atual e as perspetivas futuras, a circunstância de a empresa ter áreas de negócio e atividades bastante diversificadas, permite que os vários ciclos de baixa e alta sejam compensados, o que resultou no facto de a empresa, desde sempre e até ao ano passado, registar uma curva de crescimento contínuo da faturação. O ano passado, pela circunstância de não termos conseguido renovar um contrato, tivemos um pequeno compasso de espera, mas vamos retomar o crescimento já este ano. Sentimos uma retração do mercado nas áreas do recrutamento, seleção e formação, mas não na área dos *contact centers*. Nesta área, pelo contrário, por estarmos em setores de grande concorrência, nomeadamente nas comunicações/*media*, não temos sentido, pelo menos por enquanto, um impacto muito negativo da situação económica.

HB Hoje temos 90 por cento do nosso volume de negócios na área dos *contact centers*. É curioso que o negócio dos *contact centers* na RHmais não tenha nascido por deliberação nossa: O Grupo Compta, nos anos 90, era especialista nesta área da comunicação, tinha várias soluções de *software* e *hardware* para *contact centers*. Quando tinha de apresentar uma solução completa para um determinado *contact center*, associava a RHmais e a Multitempo com uma solução para a área dos Recursos Humanos, conforme o cliente pretendesse o *outsourcing* da gestão operacional dos *contact centers* ou trabalho temporário. Fizemos sempre parte das soluções do Grupo Compta mesmo antes de estarmos diretamente na área da gestão operacional dos *contact centers*. Outra empresa que hoje podemos dizer que desempenhou um papel muito importante na história da RHmais foi a Meta4. Fomos a entidade escolhida pela Meta4 Espanha, em 1995, atendendo às duas nossas valências determinantes: Recursos Humanos (RHmais) e sistemas de informação (Grupo Compta). Juntando estas duas valências, fomos o principal parceiro da Meta4 em Portugal, antes da empresa se instalar cá.

QUAIS SÃO AS BOAS PRÁTICAS RH QUE A RHMAIS IMPLEMENTA NOS SEUS *CONTACT CENTERS*?

RH Essa é uma temática muito atual. É uma boa “moda”, mas regra geral mal interpretada e, sobretudo, bem aproveitada comercialmente por um conjunto de identidades que se dedica a criar prémios. É curioso verificarmos que, quando percorremos os dez primeiros de cada prémio, na semana passada, alguns despediram não sei quantas pessoas ou deixaram de pagar salários. Não basta oferecer massagens aos trabalhadores, é preciso pagar-lhes religiosamente tudo aquilo que eles têm direito. Pagar bem e atempadamente. A retribuição do trabalho é a principal obrigação do empregador. Depois, vêm as massagens, pode haver senhoras a “fazer as unhas”, pode haver jogos de Play Station no intervalo, podemos ter seguros de saúde, etc. Pode e deve haver um conjunto de fatores de estímulo, motivação e relaxamento. Nós também temos vários. Temos planos de responsabilidade social, temos encontros e jogos lúdicos, temos sistemas de prémios e incentivos que premeiam as pessoas de acordo com a sua produtividade e qualidade... Na RHmais costumamos utilizar a expressão de que achamos que somos “uma empresa única”. Muito na lógica do conceito do Michael Porter, que defende que na turbulência dos mercados não basta uma empresa ser diferente, tem de ter um produto ou um serviço único, que a concorrência muito dificilmente conseguirá imitar. Há empresas inovadoras do ponto de vista tecnológico, há empresas respeitadoras do ponto de vista da legislação laboral, há empresas que superam as expectativas do cliente, etc. Nós queremos fazer isto tudo ao mesmo tempo. Não seremos de certeza a empresa mais inovadora do ponto de vista tecnológico, não somos de certeza a empresa que proporciona mais massagens aos colaboradores nos intervalos... Queremos é fazer tudo ao mesmo tempo e que as pessoas, ao reconhecerem isto, aumentem os seus níveis de confiança relativamente ao seu futuro e ao da empresa. Para nós, a pedra de toque é a estabilidade.

HB Outro aspeto importante que gostava de destacar é que temos uma grande preocupação com o plano de carreira dos colaboradores. Os nossos cerca de 2000 colaboradores são maioritariamente licenciados e, hoje, alguns dos nossos principais quadros foram no passado assistentes. As pessoas, na RHmais, têm uma possibilidade efetiva de criarem um plano de carreira.

RH Tendo o setor dos *contact centers* a fama da precariedade, do trabalho mal remunerado, a RHmais orgulha-se muito de ter 70 por cento



Rui Henriques, administrador-delegado da RHmais

dos seus trabalhadores efetivos na empresa. Dos 2000, 1400 têm um contrato sem termo.

HB As pessoas são avaliadas com muito rigor e se são boas, no final do seu período, nunca tivemos problemas de as passar para os nossos quadros. Somos um parceiro de combate ao desemprego, nas nossas operações não há precariedade, as pessoas recebem atempadamente e esta empresa paga IRC há 25 anos. Cumprimos todas as nossas obrigações, o que é um imperativo nacional, e pagamos rigorosamente os nossos impostos. —P