

RUI HENRIQUES

Administrador-delegado da RHmais

ENTREVISTA DE: VANESSA HENRIQUES RH MAGAZINE
FOTOGRAFIA DE: NC PRODUÇÕES

«O momento particularmente delicado que todas as organizações enfrentam exige especiais competências de liderança, capazes de mover barreiras aparentemente intransponíveis e de maximizar o potencial das equipas»

icenciou-se em Engenharia Eletrotécnica – Eletrónica e Telecomunicações pelo IST. No entanto, iniciou a sua carreira profissional na Companhia Carris de Ferro de Lisboa em 1979 onde permaneceu até 1991, tendo sido quadro superior e diretor adjunto de pessoal. A que ficou a dever-se este percurso e quais foram os projetos mais relevantes em que participou nesse período?

Na realidade, a minha atividade profissional como técnico começou na área de planeamento de tráfego, tendo sido convidado, pouco tempo depois, para montar a divisão de formação da Carris, com um fantástico «núcleo duro» de técnicos dos que mais se evidenciaram nas áreas pertinentes da empresa e com alguns «reforços de peso» contratados no exterior.

Foi uma experiência pessoal e profissional intensa e fundamental para a minha formação e desenvolvimento, da qual só guardo recordações gratificantes, em particular do líder deste «grupo maravilha», o Eduardo Chalrito, que já tinha sido diretor da formação da CP e entretanto falecido, ao qual presto, uma vez mais, a minha modesta homenagem.

Nessa época, a empresa era frequentemente «flagelada», na comunidade e nos *media*, por uma série de acidentes mortais e espetaculares na sequência da introdução da nova frota de autocarros (os

«laranjas») e encontrou no desenvolvimento de um projeto integrado de formação, muito sério e bem estruturado e «revolucionário» para a época, não só a «resposta» mas, sobretudo, a «solução» para o problema.

Assim nasceu uma estrutura que assumiu a responsabilidade por toda a formação na empresa: quadros superiores, informática, processos administrativos, técnica, aprendizagem e formação geral (alfabetização e ciclo preparatório), pessoal de tráfego (motoristas, guarda-freios e controladores), mas também formação pedagógica e de chefias intermédias.

Ao todo, sendo na esmagadora maioria formadores, esta divisão chegou a ter mais de 90 colaboradores permanentes.

Para mim, foi o grande projeto de uma década, complementado com a implementação da legislação, regulamentação e formação de motoristas de passageiros em Portugal Continental e nas duas regiões autónomas.

A Carris é uma empresa pública que sempre teve problemas financeiros e uma complexa gestão de recursos humanos devido ao seu enquadramento empresarial e a uma elevada taxa de sindicalização dos trabalhadores...

Na verdade, a Carris foi durante quase três décadas a empresa onde primeiramente ocorriam greves que serviriam para «marcar» os aumentos salariais anuais no país e que tinha, de facto, uma elevada ►





RUI HENRIQUES

Rui Henriques é licenciado em Engenharia Eletrotécnica – Eletrónica e Telecomunicações pelo Instituto Superior Técnico (1978). É formador e consultor em recursos humanos.

Entre 1979 e 1991, foi diretor e quadro da Comp.^a Carris de Ferro de Lisboa. Entre 1991 e 2003, foi diretor da RHmais (então Compta RH).

Desde 2003 que é administrador e acionista da RHmais, Investimentos e Consultoria SA, administrador-delegado da RHmais e gerente da Multitempo, Lda. É ainda vice-presidente da ANERH – Associação Nacional das Empresas de Recursos Humanos.

taxa de sindicalização... e mais de 20 sindicatos presentes no «jogo de empresa».

Contudo, foi neste contexto complexo, agravado por uma megaestrutura de carreiras e categorias profissionais, enquadrada por um acordo de empresa altamente condicionador e inflexível, que foi possível desenvolver (entre 1990 e 1991) um avançado (para a época e numa empresa pública com estas características) sistema de avaliação de desempenho e um regulamento de carreiras que resistiram duas décadas!

Liderar este processo, criando o conceito, coordenando a equipa técnica de implementação e negociando semanalmente com os sindicatos das duas centrais sindicais (já na altura representadas nas negociações por Arménio Carlos e João Proença), foi o meu último contributo para esta empresa, que, pela natureza do seu serviço à comunidade, me ficou no coração...

Em que circunstâncias ingressou na Compta RH?

Paralelamente à minha situação de dirigente na Carris, fui desenvolvendo alguma atividade enquanto consultor e formador através de várias instituições e empresas, entre as quais o ISG, Área-Chave e a própria Compta RH.

Neste contexto, fui desafiado pelo então administrador-delegado e meu atual colega, sócio e presidente do conselho de administração, Helder Braz, para diretor de formação e desenvolvimento da Compta RH. Senti que o meu ciclo na Carris tinha chegado ao fim com o cumprimento dos meus principais objetivos e que, nos meus atrevidos 36 anos, estava na hora de «todos os riscos»... E em boa hora os assumi e nunca me arrependi!

Qual a razão da alteração da designação para RHmais?

O Grupo Compta, onde a empresa estava integrada, decidiu retirar o radical «Compta» a várias empresas do grupo que o integravam na sua designação, numa perspetiva de redefinição das áreas de negócio *core*

e de alienação de algumas participadas. No nosso caso, manteve-se a indicição do seu objeto social, o «RH», de empresa de recursos humanos, ao qual se apostou o «mais», indiciador de qualidade acrescida na prestação de serviços neste domínio de atividade. Quando o atual núcleo acionista adquiriu todo o capital, através de um MBO que teve lugar no final de 2003, decidiu manter a designação da empresa.

A RHmais é uma empresa portuguesa presente no mercado nacional prestadora de serviços em diversas áreas, em especial no domínio dos recursos humanos. Qual é o âmbito das vossas atividades?

Começando por prestar serviços de formação na altura da sua fundação, a RHmais foi desenvolvendo, ao longo da sua existência, um conjunto diversificado de áreas ligadas aos sistemas de informação, à organização, à qualidade, aos estudos de mercado e às auditorias.

A empresa sofreu uma profunda transformação neste quarto de século. Contudo, foi efetivamente a partir do início do século XXI que a empresa deu um salto relevante. No essencial, 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.

No presente, disponibilizamos um portfólio de serviços que vão desde a formação e *e-learning* à consultoria empresarial e nas áreas da qualidade, do recrutamento e seleção, desenvolvimento de competências, mas, fundamentalmente, *outsourcing* de processos de negócio e gestão operacional de *contact centers*.

O que diferencia a RHmais das empresas concorrentes, nacionais e multinacionais?

A resposta a esta pergunta pode parecer subtil, mas os nossos clientes percebem-na bem... As diferenças fundamentais relativamente a uma empresa de matriz multinacional não são, no meu ponto de vista, o *know-how*, as fontes de



informação e o acesso a bases de dados, os estudos comparados, nos quais são bastante fortes.

O que verdadeiramente 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 alfaíates... as intervenções são *tailor-made*: à medida do perfil, do estado de desenvolvimento e das necessidades do cliente. Não são matrizes, metodologias ou conceitos importados.

Mesmo noutras áreas fora da consultoria, como *customer care*, nos *contact centers*, a montagem de operações, de processos de controlo, processos motivacionais, processos de avaliação, etc., a intervenção é desenhada à medida de cada realidade. 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.

Resolvemos as nossas divergências e problemas com os nossos clientes de forma frontal, face a face, com flexibilidade e espírito de parceria, discutindo em torno de princípios e valores, com envolvimento da própria administração da empresa. Não «atiramos» com um bando de advogados e contratos...

Quais são os valores que defendem?

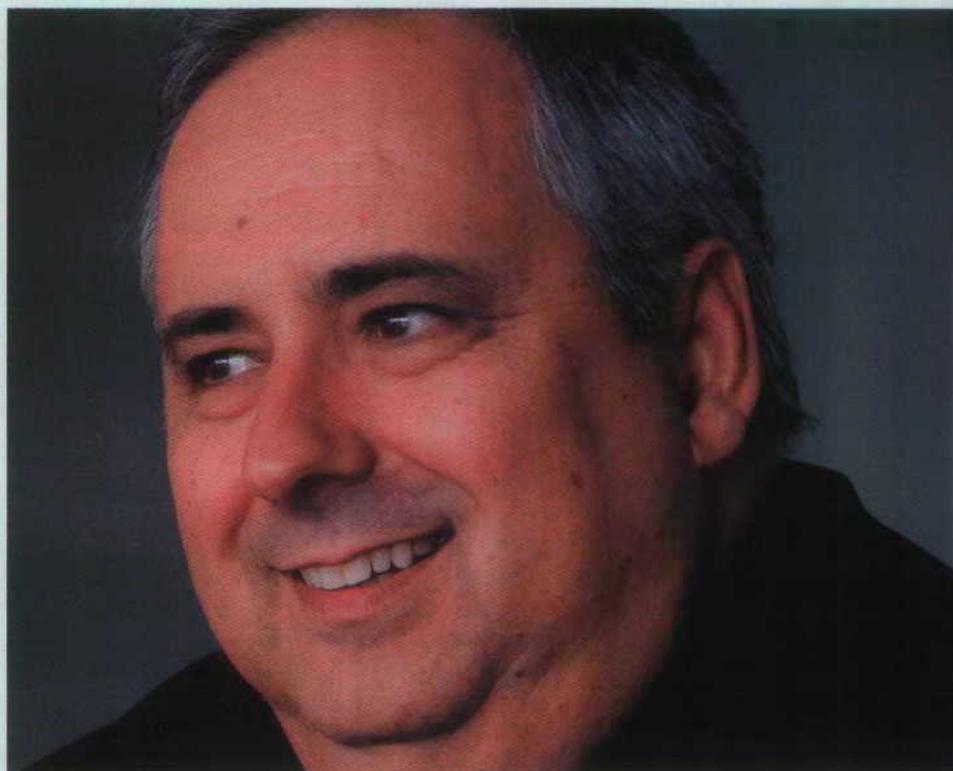
Somos uma empresa afetiva, que, como consta da assinatura do nosso 25.º aniversário, «Tocamos pessoas, criamos ligações», construída segundo uma dimensão humana que assumimos em todas as nossas decisões e que acredita que o seu desenvolvimento só será sustentável



O que nos diferencia é, por um lado, todas as mais-valias e valor acrescentado ficarem em território nacional e serem reinvestidos; por outro, a circunstância de sermos alfaíates... as intervenções são *tailor-made*



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



através de sólidas relações e interesse mútuo entre toda a cadeia de valor, clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros, e assentes na responsabilização, ética, transparência, confiança, qualidade, eficiência, colaboração, respeito e trabalho em equipa. Fora deste *value framework*, não contem connosco...

Referiu também que têm um compromisso com a qualidade de serviço. Em que ações se traduz essa preocupação?

Na RHmais, a qualidade não é um compromisso, é mais uma obsessão! Isto parecerá, seguramente, uma frase feita, algo que, hoje em dia, consta dos *statements* de qualquer empresa, de um outro qualquer setor. A questão é que, na RHmais, estamos permanentemente, direi mesmo, diariamente, a rever os nossos processos, a nossa forma de liderança, a questionar a «entrega» do serviço que fazemos cliente a cliente, a procurar alternativas, melhorias, a tentar, em todas as circunstâncias, surpreender o cliente, superar as suas expectativas.

Tudo isto procurando fomentar o respeito que os nossos colaboradores nos merecem, com rigor e exigência no seu desempenho, mas com a compreensão devida pelo seu trabalho e valor que criam para a empresa.

É por tudo isto que repetimos, sempre que necessário, a nossa condição de sermos uma empresa única, segundo o conceito de 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.

Que iniciativas têm tomado no âmbito do estabelecimento de parcerias?

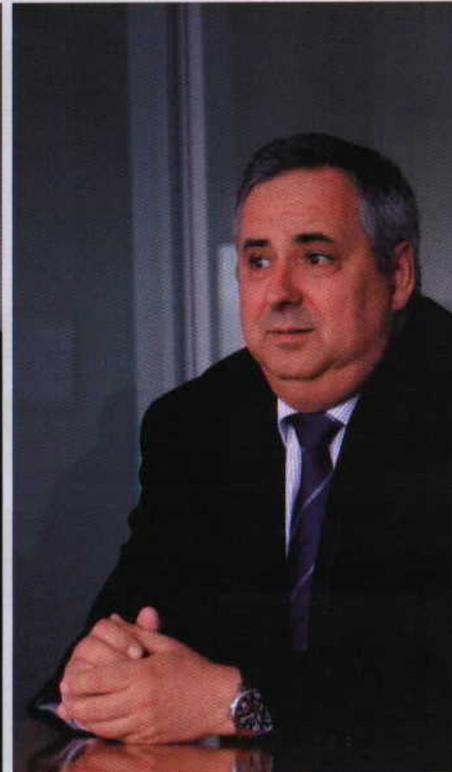
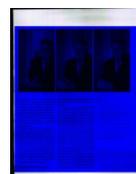
Uma parceria é um ato inteligente de complementaridade e suscetível de gerar valor, de acrescentar competência e mais opções no desenvolvimento dos nossos clientes. Há empresas e instituições que pensam que, pelo facto de exibirem muitos protocolos ou logótipos variados no seu «papel de carta», são os mais empenhados parceiros...

A RHmais desenvolve e alimenta um *set* variado de parcerias nas suas diversas áreas de negócio, que vão desde alguns dos seus próprios clientes a parcerias de complementaridade tecnológica, de lógica regional, internacional, etc., sempre que entenda essencial para agregar valor aos clientes ou valorizar a sua diferenciação no mercado.

Fale-nos da parceria que iniciaram com a Making Leaders, visando promover workshops dirigidos a profissionais com especiais responsabilidades de gestão e liderança.

Este é um caso particular, em que, apesar de se tratar de uma área em que dispomos de uma competência muito relevante, por identificarmos uma enorme qualidade e inovação na proposta pedagógica da Making Leaders, estabelecemos uma parceria não assente apenas em critérios de complementaridade.

Decorreu já no passado mês de abril o primeiro *workshop* no âmbito desta parceria, denominado *Deep Diving*. «Aprender a nadar fora de pé» e «sair da sua situação



de conforto» foram as palavras-chave deste dia. O momento particularmente delicado que todas as organizações enfrentam exige especiais competências de liderança, capazes de remover barreiras aparentemente intransponíveis, maximizar o potencial das equipas, gerir conflitos especialmente frequentes em contexto de maior vulnerabilidade ou potenciar formas de comunicação mais assertivas e mobilizadoras.

O autoconhecimento, o autocontrolo, a empatia social e o relacionamento no seio do trabalho constituem o foco destes *workshops*. Acreditamos que, atuando de uma forma bastante consistente e introspetiva, podemos «inspirar as pessoas a mudar». Todos nós podemos desenvolver o nosso potencial enquanto líderes, temos que, para tal, muscular algumas das nossas competências. Estes *workshops*, que recorrem a uma metodologia fundamentalmente experiencial, procuram promover esta mudança em cada participante enquanto pessoa e profissional.

A gestão de *contact centers* assume

uma importância crescente, uma vez que os mercados estão cada vez mais exigentes...

Um *contact center* é, em primeiro lugar, uma interface com os clientes e o mercado, que se caracteriza por prestar um serviço mais uniforme, porque assente em processos e *scripts* comuns a todos os envolvidos, mais rápido, porque obedece a níveis de serviço muito exigentes (atendimento ou resolução de problemas expostos por canais de dados: *e-mail*, *web*, etc.), mais controlável e de mais qualidade, porque sujeito a métodos de monitorização e medição muito eficazes, e, por último e regra geral, mais flexível e de custos mais ajustáveis, porque se rege por uma contratualização – se a gestão for prestada por terceiros – de custo variável, em função das chamadas atendidas, processos concluídos, clientes contactados, etc.

Estas são as características que tornam atraente o recurso das empresas e entidades públicas à intervenção de empresas especialistas, como a RHmais, na gestão operacional destes canais de contacto com os seus clientes e utilizadores dos serviços.



Acreditamos que, atuando de uma forma bastante consistente e introspetiva, podemos «inspirar as pessoas a mudar». Todos nós podemos desenvolver o nosso potencial enquanto líderes, temos que, para tal, muscular algumas das nossas competências

ENTREVISTA

A gestão de pessoas neste domínio tem exigências particulares para se atingir níveis de excelência...

Completamente de acordo. No nosso caso particular, em paralelo com operações de menor dimensão, temos sob a nossa responsabilidade a gestão de várias operações com quatro, seis, sete centenas de colaboradores, nas quais criamos vastas equipas de gestão que têm por missão gerir os nossos recursos humanos e as infraestruturas tecnológicas nossas ou do cliente, tendo por *input* uma previsão de tráfego para os meses seguintes (por hora, dia da semana ou fim de semana) e como *output* um nível de serviço (por exemplo: 90% das chamadas que entram no centro serem atendidas até 30 segundos) e um grau de qualidade pré-determinado, monitorizado internamente, mas, sobretudo, através de inquéritos de satisfação semanais realizados junto dos clientes.

Essas equipas de gestão (EG) têm uma missão complexa, como é fácil entender: traduzir previsões em necessidades de recursos humanos, que deverão ser recrutados com a devida antecedência, contratados, com o formalismo e rigor legal estabelecidos, e formados (tipicamente um mês de formação), elaborar horários, relacionando hora a hora (nalguns casos em *slots* de 15 minutos) a capacidade instalada com os níveis de serviço contratualizados e a defender, gerir todas as funções complementares típicas de uma «fábrica» desta dimensão, sistemas de prémios e incentivos, controlo de qualidade, *reporting*, controlo de assiduidade, ausências e férias, etc.

A configuração típica de uma EG passa por um diretor-coordenador (que coordena toda a equipa e assegura a gestão do contrato e a relação com o cliente), gestores de unidade operacional, coordenadores operacionais, assistentes de operações, formadores e controladores da qualidade. Ao todo, só uma equipa de gestão poderá ter 20 colaboradores, para gerir cerca de 50 supervisores e 600 assistentes... Cada *contact center* é uma grande empresa, quer



pelo seu volume de emprego quer pelo seu volume de faturação.

Quais são os vossos principais clientes nesta área de negócio?

Os nossos principais clientes, empresas nacionais e multinacionais, situam-se nos setores das comunicações móveis, fixas, Internet e televisão, mas também no setor segurador e na administração pública, para a qual gerimos um grande centro de contacto da segurança social.

É com redobrado orgulho que contamos, há muito tempo, com algumas das principais referências nestes mercados a operar em Portugal e tudo fazemos para alimentar estas parcerias, numa ótica de vantagens recíprocas.

Creio que a Multitempo é uma empresa do grupo vocacionada para o trabalho temporário.

Sim. A decisão de efetuar um *spin-off* da área de colocação e gestão de trabalhadores

da então Compta RH foi tomada em 1995, em função da alteração legislativa ocorrida, criando-se a Multitempo, empresa de trabalho temporário. Esta empresa, detida a 100% pela RHmais, encontra-se presente de norte a sul do país, contando já com uma carteira de perto de duas centenas de clientes e contratos muito expressivos com grandes clientes nacionais e multinacionais dos setores económicos mais dinâmicos, em particular dos ligados à exportação.

O trabalho temporário e o outsourcing apresentam-se como soluções que permitem flexibilizar a estrutura das organizações, permitindo-lhes centrar-se, assim, no seu core business. Na atual conjuntura de crise generalizada, esta atividade tem tido algum incremento?

Desde o início de 2011, temos vindo a assistir a algum incremento destas áreas de negócio nas nossas empresas, mais decorrente de recomposições do mercado,



Temos uma preocupação constante de inovar e proporcionar aos clientes mais conforto e segurança nas opções tomadas. Por isso, temos desenvolvido produtos formativos e abordagens pedagógicas diferentes

conquista de vários concursos ou de maior concorrência nos setores onde estão imersos os nossos principais clientes do que de um aumento global do setor ou como consequência direta da crise, no nosso entender.

A RH mais apresenta também propostas no domínio da formação e desenvolvimento de competências. Na abordagem ao mercado, focam-se nalgum domínio privilegiado?

Temos uma preocupação constante de inovar e proporcionar aos clientes mais conforto e segurança nas opções tomadas. Por isso, temos desenvolvido produtos formativos e abordagens pedagógicas diferentes, fruto do maior conhecimento que temos dos nossos clientes e das suas necessidades.

Recentemente, no início do ano, lan-

çámos o TMC, sigla para *training + mystery + coaching*, um novo produto que visa desenhar, desenvolver e avaliar intervenções globais envolvendo formação, avaliação da qualidade do atendimento/nível de serviços através da metodologia «cliente mistério», registada sob a marca Cliente-Mais®, e processos de *coaching*.

Também já neste ano, e procurando compatibilizar o pouco tempo de que dispõem quadros médios e superiores das empresas com as constantes necessidades de aprendizagem que o atual contexto exige, desenvolvemos um novo produto denominado *Flash Training*. Centrado em sessões de curta duração intercaladas com períodos de aplicação de conceitos *on-the-job*, este produto assenta em cinco temáticas fundamentais: liderança e gestão de equipas, orientação comercial, imagem e comunicação, desenvolvimento pessoal e ▶

ENTREVISTA

team building.

Para além destes, os projetos integrados de formação e consultoria constituem uma forte componente de ação da RHmais, apoiando as PME nacionais em áreas específicas como finanças, qualidade, marketing e internacionalização.

A RHmais celebra este ano 25 anos de existência. Quais foram os principais marcos no seu crescimento e afirmação?

Tentando resumir 25 anos de atividade em poucas linhas, dir-lhe-ia que, para além do próprio momento da fundação e do desenvolvimento de cada novo departamento, associado a um novo mercado e a projetos-âncora, da criação da Multitempo, em 1995, e do *management buyout*, em 2003, já atrás referidos, destacaria o início em 2000 da atividade da empresa no domínio da gestão de *contact centers*.

Vão tomar algumas iniciativas públicas de relevo para comemorar?

Naturalmente. O ponto alto das iniciativas externas será o jantar comemorativo, que terá lugar a 28 de maio no Pavilhão de Portugal, no Parque das Nações. Nessa ocasião, juntaremos todas as pessoas mais importantes na vida deste projeto: clientes, parceiros (financeiros, tecnológicos, metodológicos), colaboradores atuais e antigos e, como não podia deixar de ser, os elementos fundadores da empresa e os seus órgãos sociais.

Neste evento associamos algumas das instituições com quem colaboramos no âmbito do nosso programa de responsabilidade social, tais como a APPDA-Lisboa (Associação Portuguesa para as Perturbações do Desenvolvimento e Autismo) e a Fundação LIGA (Liga Portuguesa dos Deficientes Motores), com as quais procuraremos desenvolver uma ação continuada ao longo do ano do aniversário, com o envolvimento dos colaboradores e suas famílias.

Além da sua atividade de gestor, desenvolve atividade associativa no âmbito da ANERH – Associação

Nacional das Empresas de Recursos Humanos, ocupando o cargo de vice-presidente desde 2007. Quais são as finalidades que a ANERH se propõe alcançar?

A ANERH tem como objetivo principal a defesa e a promoção dos interesses coletivos das entidades empresariais que representa, nos seus setores de atividade: consultoria em recursos humanos, formação profissional, *outsourcing*, trabalho temporário, abrangendo todo o território continental e regiões autónomas, através da representação das empresas associadas e da defesa dos seus direitos e legítimos interesses junto do Estado português e dos seus organismos pertinentes, nas instituições da União Europeia, das outras associações de empregadores, dos sindicatos e do público em geral, estimulando o bom entendimento e a solidariedade entre os seus membros, cooperando com o Estado e outras entidades públicas ou privadas, tendo em vista o desenvolvimento de ações destinadas a facilitar e incrementar, no âmbito dos seus setores de atividade, o progresso económico e social.

Hoje em dia, quer pelas dificuldades por que passa uma grande maioria das nossas empresas associadas quer pelas práticas «desesperadas» a que se assiste no mercado, o papel da ANERH tem vindo cada vez mais a centrar-se na divulgação da necessidade de se prosseguir o recurso às boas práticas, quer na formação dos preços quer da gestão legal dos recursos humanos.

Por trás de toda essa atividade empresarial e associativa, que homem é que se «esconde»?

Pergunta interessante, mas que parte de uma falsa premissa: ninguém se esconde atrás de uma qualquer «máscara». Comporto-me na minha vida pública e empresarial tal como na minha vida privada: uma pessoa frontal, aberta, afetiva, compreensiva mas rigorosa, procurando dar o exemplo. Não prescindo da minha vida pessoal para assegurar a minha vida profissional: ou a organização e *empowerment*,

que nesta procuro imprimir, me liberta o suficiente para viver ou então estou a falhar na minha missão.

Dedico-me muito ou, melhor dizendo, o máximo que posso a usufruir da companhia dos meus seis filhos e a ajudar na sua formação social e cultural. As viagens, com ou sem eles, constituem uma das minhas «ações de libertação» mais relevantes e, neste aspeto, já tenho muito para contar de todo o mundo... Mas as que têm um «saborzinho» muito especial são as que faço de mota por essa Europa fora. De facto, prezo muito o mototurismo enquanto contacto com a natureza, a paisagem rural, urbana, cultural e gastronómica dos países ou cidades que visito. Por último, se podia viver sem os amigos, a música, o cinema e o colecionismo? «Poder, podia, mas não era a mesma coisa!» ♦



Hoje em dia, o papel da ANERH tem vindo cada vez mais a centrar-se na divulgação da necessidade de se prosseguir o recurso às boas práticas, quer na formação dos preços quer da gestão legal dos recursos humanos



42
Entrevista
RUI HENRIQUES



ENTREVISTA

Rui Henriques

Administrador-delegado
da RHmais