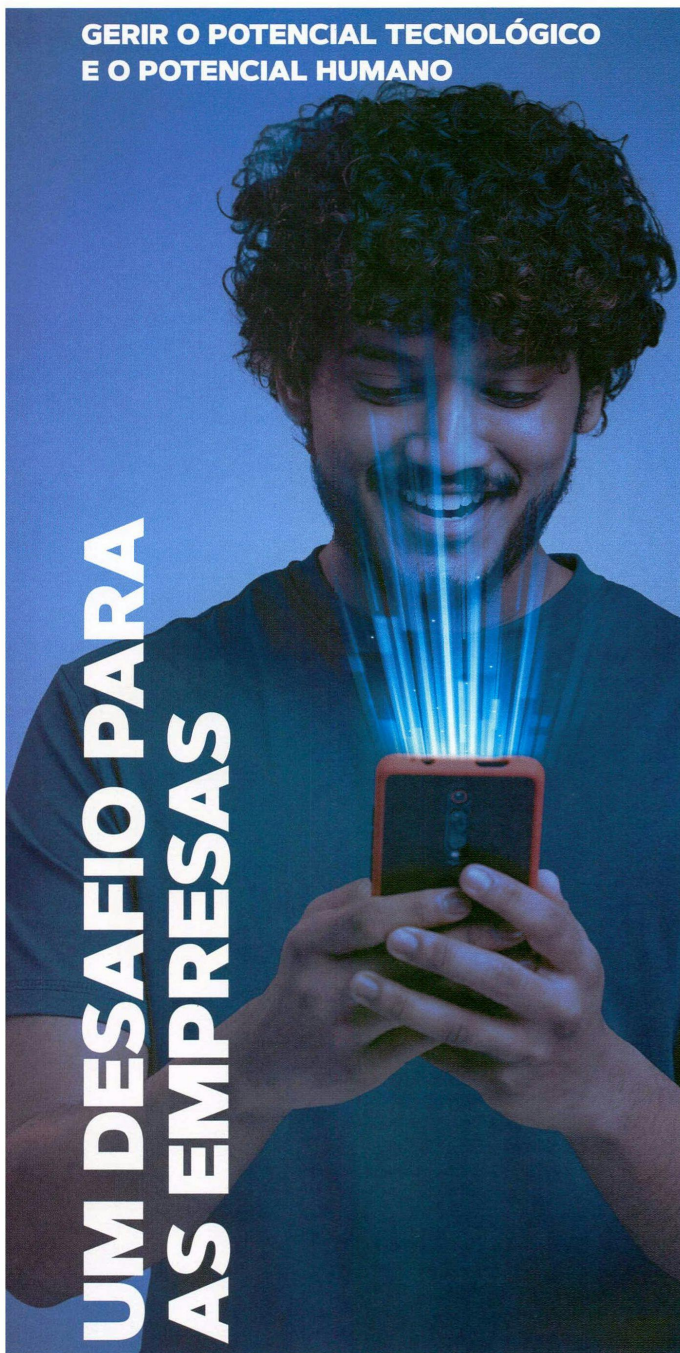


REPORTAGEM

GERIR O POTENCIAL TECNOLÓGICO E O POTENCIAL HUMANO

UM DESAFIO PARA AS EMPRESAS



Quatro tecnológicas com grande foco no capital humano mostram como as pessoas são verdadeiramente importantes para o sucesso empresarial. Neste trabalho, partilham as suas visões de negócio e a forma como gerem o potencial tecnológico e o potencial humano em tempos tão desafiantes como os que vivemos.

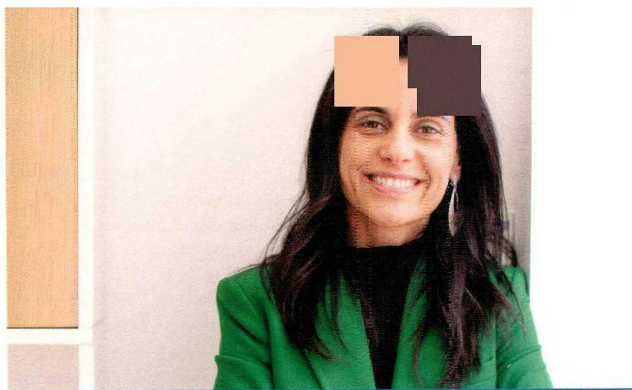
Texto: Redação «human» **Fotos:** DR

As tecnológicas são a AUTODOC, a PHC Software, a Critical Software e a GSTEP. Dos seus exemplos, percebe-se como tecnologia e talento andam cada vez mais a par no mundo corporativo.

NADA É POSSÍVEL SEM AS PESSOAS

A primeira empresa que apresentamos é a AUTODOC, retalhista 'on-line' que baseia a sua atividade em peças e acessórios para veículos. Fundada em Berlim, na Alemanha, em 2008, tornou-se uma das empresas de Internet mais interessantes da Europa. Uma década e meia depois, tem 5,2 milhões de produtos para 166 marcas de automóveis, 23 de pesados e 154 de motos. Dispõe de lojas virtuais em 27 países europeus, incluindo Portugal, e emprega cerca de 5.000 pessoas em 10 países: Alemanha, França, Cazaquistão, Luxemburgo, Polónia, Portugal, Países Baixos, Moldávia, República Checa e Ucrânia.

Ana Isabel Sousa é a 'chief people officer' (CPO), liderando a partir de Portugal a equipa de People, com cerca de 125 colaboradores em diferentes localizações. Começa por destacar na empresa «o desafio de combinar diferentes culturas e idiomas no mesmo ambiente de trabalho tecnológico», assinalando: «A nossa 'expertise' está em inovação e tecnologia, o que facilita a estratégia ligada a pessoas.» A tecnologia é o núcleo da AUTODOC, em particular em Portugal, onde está o centro tecnológico de excelência que suporta a operação internacional. «Mas nada é possível sem as pessoas», diz Ana Isabel Sousa. «É por isso que somos verdadeiramente 'people-centric', sejam os colaboradores, os clientes, os parceiros ou a comunidade. Em Portugal temos acesso aos melhores profissionais da Europa, bem como ao mercado global. Os gestores séniores já trabalharam em empresas tecnológicas europeias líderes e, portanto, trazem experiência



«Somos uma empresa tecnológica, mas sem pessoas nenhuma empresa funciona. Seja a nossa ou qualquer outra», afirma Ana Isabel Sousa, da AUTODOC.

e 'know-how', o que pode ajudar a AUTODOC a alcançar novos patamares. Eles irão impulsionar o desenvolvimento, acelerar o crescimento, otimizar processos e aumentar o nível de segurança e engenharia. Assim, o nosso investimento mais importante no longo prazo será nas pessoas, no 'know-how' e na sua experiência. Estamos empenhados na autonomia e na capacitação das nossas pessoas, para se tornarem os futuros líderes de um grupo internacional inovador e de referência.»

Ana Isabel Sousa faz ainda notar: «Somos uma empresa tecnológica, mas sem pessoas nenhuma empresa funciona. Seja a nossa ou qualquer outra. Os colaboradores são guiados por planos de carreira e de desenvolvimento concretos e a geração atual tem dificuldade em gerir a estagnação profissional, não quer um emprego para a vida, escolhe a empresa com base na cultura, no projeto, no propósito ou no desafio. Também valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, horários flexíveis e trabalho remoto. Isto será cada vez mais exigido por este perfil de colaboradores, que gostam de estar na vanguarda da tecnologia, de ser ouvidos e de sentir que têm um papel relevante. Pretendem crescer rapidamente nas organizações e assumir funções de liderança, reforçando a vertente de ambição que valorizamos na AUTODOC. Consideram que o foco das empresas deve ir além do lucro, passando por temas como responsabilidade social, sustentabilidade e ética.»

A executiva juntou-se à AUTODOC recentemente e confessa-se «surpreendida pela cultura organizacional aberta e pelo entusiasmo dos colaboradores em apoiar a visão de tornar a mobilidade fácil e sustentável». Acrescenta ainda: «Nas minhas funções, tenho a tarefa de encontrar um equilíbrio entre a promoção de novas ideias para a inovação e alimentar uma forte cultura de 'ownership'. Ao alavancar os pontos fortes dos colaboradores, a tecnologia e os 'insights' baseados em inteligência artificial, podemos explorar e preparar-nos proativamente para o futuro. Esta abordagem permite-nos tomar decisões mais informadas e nutrir um sentimento de pertença entre as nossas equipas.»

A AUTODOC pretende «profissionais excecionais que respeitem a diversidade de culturas e adotem diferentes

formas de pensar», diz a responsável a finalizar, fazendo notar a presença em diversos países da Europa: «Estamos a recrutar massivamente em todos os países para as mais variadas funções – tecnologia, produto, atendimento ao cliente, 'supply chain', gestão de categoria, 'people', finanças, legal, entre outras. Por um lado, na área de tecnologia e produto procuramos talentos nacionais e internacionais para engenharia de 'software', análise e gestão de dados e ainda gestão de produto, pessoas com diferentes percursos académicos, incluindo funções juniores e seniores. Mas lá está, não se trata apenas de requisitos académicos. Por outro lado, esforçamo-nos para construir uma organização de engenharia de produto de excelência, e isso requer uma forma específica de pensamento e comportamento. Quando estamos a recrutar não procuramos apenas o melhor currículo – é importante ter um percurso profissional sólido –, procuramos talentos que entendam que existe um propósito maior. O seu trabalho impacta clientes reais e as receitas da empresa.»

EQUILÍBRIO ENTRE TECNOLOGIA E TALENTO

Um outro caso é o da PHC Software, multinacional portuguesa especialista em 'software' de gestão fundada em 1989. A empresa tem mais de 36 mil clientes em mais de 25 países e cerca de 166 mil utilizadores de 'software'. Com escritórios em Lisboa, Porto, Madrid, Lima, Luanda e Maputo, é reconhecida por ter um produto que se adapta às necessidades das empresas, e conta com uma rede de 450 parceiros que fornecem apoio próximo e especializado.

Os colaboradores da PHC são 262, «e todos os dias trabalham para criar soluções inteligentes, adaptáveis, apelativas e completas – que proporcionam flexibilidade ao dia-a-dia das empresas e aceleram a tomada de decisão», começa por dizer Ricardo Parreira, o CEO e um dos fundadores. E faz notar: «Queremos ser uma 'AI First Company' [AI, 'artificial intelligence']. Isto implica que as pessoas se habituem à nova tecnologia e que pensem na tecnologia como parte dos seus processos de trabalho. Isto implica um 'reskill' muito grande. Mas, no essencial, os nossos grandes desafios passam por manter a liderança no mercado de 'software' com soluções inovadoras adaptadas aos clientes.»

Na tecnológica, assinala Ricardo Parreira, acreditam que «a gestão de recursos humanos é algo difícil e que precisa de dados e acompanhamento constante», e «a melhor forma para o conseguir é utilizando a tecnologia». E prossegue: «É preciso investir em formação e no desenvolvimento de capacidades tecnológicas para as pessoas poderem evoluir e, acima de tudo, inovar. E promover uma cultura de inovação, pois as pessoas são resistentes à mudança. Temos de quebrar essa resistência e promover a criatividade entre todas as pessoas da empresa. Também me parece inevitável que os objetivos na área de recursos humanos estejam alinhados com os objeti-

vos de inovação da empresa. Para isso, os recursos humanos têm de fazer parte do negócio. Por fim, há uma parte muito importante numa 'AI First Company', que é trazer a tecnologia para o dia-a-dia de todas as pessoas. Temos de encontrar 'use cases' de inteligência artificial para integrar no trabalho das pessoas e conseguir que elas desempenhem o seu trabalho melhor e mais rápido – é o que temos feito, identificando dezenas de cenários onde as nossas ferramentas de inteligência artificial generativa podem ajudar. Estimamos que possibilitem fazer em três dias o que se fazia em cinco, e só por isso o possível ganho de produtividade é enorme.»

O responsável faz notar que «o negócio da PHC assenta na tecnologia e nas pessoas». E explica: «São as pessoas que fazem as empresas. Na verdade, as empresas são as pessoas. A tecnologia é fundamental para as pessoas serem produtivas, pois se assim não for as pessoas não evoluem. Portanto, o nosso propósito passa por trazer melhor gestão através da tecnologia, e possibilitando a implementação de boas práticas que contribuem para o bem-estar e maior felicidade. A tecnologia é cada vez mais o núcleo do negócio. Costumamos dizer 'every business is a software business'. Por isso, assentamos esta ideia no desenvolvimento das nossas soluções de gestão. As pessoas são fundamentais, tanto do nosso lado, para termos criatividade, inovação e conhecimento, como do dos clientes, que vão aproveitar a tecnologia que desenvolvemos. O equilíbrio entre a tecnologia e o talento é a chave para o sucesso de qualquer empresa.»

A PHC Software procura, acima de tudo, «pessoas com aptidão tecnológica e paixão», diz ainda o CEO. E prossegue: «Paixão pelo seu trabalho, por inovação, pela gestão e pelo que designamos de 'better management for a happier people'. Pessoas com capacidade para se adaptarem às mudanças. E com espírito de equipa, por-



Ricardo Parreira, da PHC Software, acredita que «há uma parte muito importante numa 'AI First Company', que é trazer a tecnologia para o dia-a-dia de todas as pessoas».

que ninguém faz nada sozinho. Temos de trabalhar em equipa para irmos mais longe, aproveitando a inteligência coletiva. Em suma, ter pessoas com a capacidade de trabalhar em projetos complexos e com espírito de equipa é fundamental na PHC.»

Uma última referência: «Hoje o mais difícil na gestão de capital humano é equilibrar a necessidade de competências técnicas com competências humanas. É tão importante saber aprender como é importante tratar bem o outro, saber colaborar, trabalhar em equipa. Depois, temos de fomentar o ambiente de trabalho que valorize tanto a inovação quanto o bem-estar. É um equilíbrio e é um desafio na gestão do capital humano. Por fim, temos de desenvolver líderes capazes de gerir equipas tecnologicamente avançadas e humanamente comprometidas. Os líderes fazem a diferença numa organização como a PHC, e a gestão do capital humano depende muito da qualidade da liderança. Uma combinação entre tecnologia e pessoas é vital para alcançar os objetivos.»

DUAS FACES DE UMA MESMA MOEDA

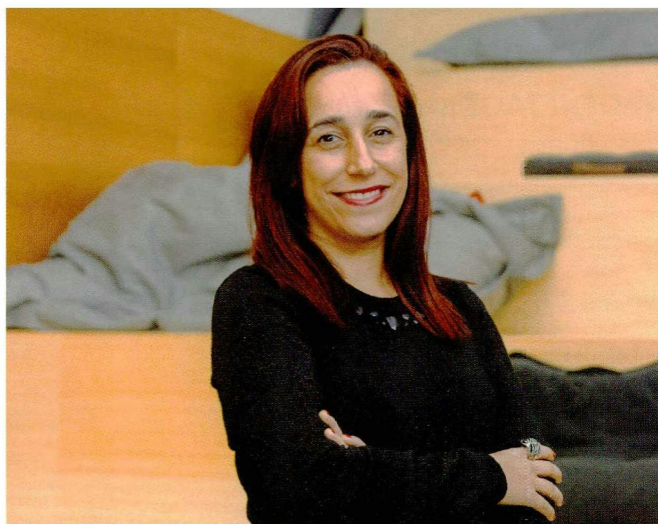
Mais um exemplo, a Critical Software, fundada em 1998. Multinacional portuguesa de tecnologia, especializada no desenvolvimento de soluções de 'software' e no fornecimento de serviços de engenharia para suporte a sistemas críticos e confiáveis, orientados para a segurança, a missão e o negócio das organizações, colabora com clientes internacionais em sectores tão diversos como espaço, aeronáutica, energia, defesa, finanças, 'e-commerce', dispositivos médicos e transportes. Conta com mais de 1.000 colaboradores nos escritórios em Portugal, no Reino Unido e na Alemanha.

Filipa Carmo, 'people director' e membro do Management Board, começa por referir: «A inovação faz parte do ADN da Critical desde a sua génese e está inscrita nos nossos valores – 'engineering ingenuity'. Enquanto empresa de base tecnológica que opera em alguns dos mercados mais exigentes e desafiantes, esta dimensão está sempre no topo das nossas preocupações. Só assim conseguimos garantir a qualidade das soluções técnicas que oferecemos aos clientes, conquistando a sua confiança.»

Na empresa, procuram, «por um lado, atrair o melhor talento que permita alcançar os objetivos – pessoas curiosas, criativas, ávidas por aprender e partilhar conhecimento; por outro, promovendo um ambiente vibrante e colaborativo, em que todos são convidados a contribuir para a procura de soluções cada vez mais inovadoras e ambiciosas, que permitam ser bem sucedidos na resolução dos problemas dos clientes», partilha a responsável. E o que procuram nas pessoas? «Mais do que um incrível rol de competências técnicas, procura-se atitude, capacidade para trabalhar em equipa, num contexto extremamente dinâmico e que requer capacidade de adaptação e flexibilidade. E vontade de fazer parte de uma empresa com um propósito claro e uma missão, ajudar a fazer do mundo um lugar melhor através da

tecnologia», refere Filipa Carmo.

A responsável assinala ainda: «Cada um dos colaboradores enriquece a Critical com a sua própria experiência, as suas vivências. Em suma, acrescentando diversidade – o que nos permite estar mais bem preparados para enfrentar os desafios de um mundo em constante mudança.» Quanto ao seu desafio na gestão do capital humano na Critical, tendo em conta as duas vertentes, tecnologia e pessoas, partilha: «De forma pragmática, não são dimensões concorrentes, mas antes duas faces de uma mesma moeda. A tecnologia pode resolver problemas complexos das pessoas, e as pessoas são fundamentais para dar vida à tecnologia. Por outro lado, na Critical estamos muito focados na melhoria contínua e na otimização dos processos, e também nesse domínio a tecnologia é um aliado, permite libertar todo o potencial dos colaboradores para as tarefas relevantes e de elevada complexidade.» Finalmente, partilha: «A tecnologia já não é algo opcional nas empresas que queiram ser bem sucedidas, nem como ferramenta para endereçar os principais desafios



Na Critical Software, «mais do que um incrível rol de competências técnicas, procura-se atitude, capacidade para trabalhar em equipa, num contexto extremamente dinâmico e que requer capacidade de adaptação e flexibilidade», partilha Filipa Carmo.

REPORTAGEM

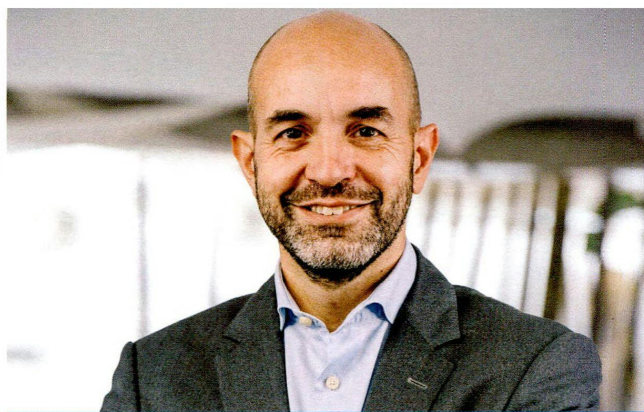
do nosso tempo e dos que se avizinham. As pessoas continuarão a desempenhar um papel primordial enquanto criadores, utilizadores ou mesmo juízes dessa mesma tecnologia.»

DIRECIONAR O TALENTO PARA NOVAS ÁREAS

O último caso é o da GSTEP, empresa portuguesa fundada em 2012 e especialista nas áreas de 'data engineering and data visualization', 'data strategy and architecture', 'AI and analytics', 'data-driven automation', 'enterprise performance management' e 'ESG reporting' (ESG, 'environmental, social, and corporate governance'). Constituída por uma equipa com várias dezenas de técnicos certificados nas mais diversas tecnologias, destaca-se no mercado português mas também internacionalmente, na Europa Ocidental, no Médio Oriente e em África.

Gustavo Mendes, o CEO e fundador, começa por dizer: «A GSTEP, como consultora em tecnologia, tem que permanentemente inovar e perceber como a tecnologia pode contribuir para a criação de valor para os clientes. A melhor forma de o conseguir é começar por usar tal tecnologia internamente e adotá-la nos processos. A título de exemplo, temos promovido a utilização da tecnologia de Generative AI entre os colaboradores, que a usam para melhorar a sua produtividade individual e, consequentemente, prestar um melhor serviço aos clientes. Fazê-lo num ambiente controlado, seguindo as melhores práticas de ética e responsabilidade, com uma governança robusta, é um desafio que implica revisão de processos, sistemas, políticas e comportamentos.»

A empresa aposta em formação e em recrutamento de talento, conforme assinala o responsável: «Direcionamos esse talento para trabalhar em novas áreas de competência e trazer novas ideias para criar novas ofertas de consultoria. Combinando essa disponibilidade e essa vontade para fazer coisas novas e de maneira diferente com os desafios que os clientes/ parceiros todos os dias têm para resolver, tem sido uma plataforma excelente de inovação e crescimento.» Mais: «A nossa principal base para o recrutamento são as melhores faculdades do país em tecnologia e informática, engenharia e gestão industrial, matemática e gestão, onde se continua a produzir muita competência e conhecimento em jovens cheios de vontade e energia. As competências que procuramos são as que nos permitem oferecer as múltiplas valências para a prestação dos nossos serviços, nomeadamente para manipulação de quantidades enormes de dados, matemática, estatística e probabilidades, 'machine learning', 'deep learning', 'computer vision', entre outras, combinando estas valências com a capacidade de perceção de onde se gera valor numa organização, num processo, num serviço ou num produto. Procuramos também pessoas que queiram colaborar connosco fazendo em cada momento o seu melhor, buscando a excelência.» «Só assim vale a pena», enfatiza.



Na GSTEP, assinala Gustavo Mendes, direcionam o talento «para trabalhar em novas áreas de competência e trazer novas ideias para criar novas ofertas».

A maior parte da estrutura da GSTEP «é composta por jovens talentosos, que gostam de trabalhar em consultoria de tecnologia, mas a camada de gestão tem um papel fundamental na organização e na manutenção da identidade e da cultura», faz notar Gustavo Mendes, que ainda assinala: «O nosso desafio é que as nossas pessoas trabalham em tecnologia, e como tal são um recurso escasso, muito procurado. A pressão dos clientes de manter baixos os custos, combinada com a pressão competitiva do mercado do trabalho que neste sector é global, pode levar a que algum do melhor talento nacional emigre (eventualmente até fisicamente a partir de Portugal) à procura de ser ressarcido melhor pela sua capacidade, pela sua formação e pela sua disponibilidade. Curiosamente, em sentido inverso àquele que assistíamos logo no pós-pandemia, os jovens saídos das faculdades querem estar na empresa, partilhar um escritório e aprender com a pessoa fisicamente à sua frente, viver uma cultura, perceber a identidade da empresa, muito ligada ao seu propósito, à missão e à visão.»

Em jeito de conclusão, o responsável partilha: «A GSTEP presta serviços com pessoas que entregam tecnologia ao serviço dos clientes. Portanto, ambas as coisas têm de ser combinadas ao segundo para fazer resultar o negócio. É esse o desafio diário da gestão da empresa. A inovação da tecnologia sempre resultou numa adaptação das pessoas para conviverem de outra forma, organizarem-se de outra forma, fazerem outras coisas, divertirem-se com outras coisas, terem mais saúde e mais qualidade de vida. Portanto, mais importante do que estas duas dimensões, pessoas e tecnologia, é a necessidade de reafirmar ou encontrar novos modelos de sociedade, fortalecer os princípios e fundamentos da cidadania, de organização coletiva, de colaboração entre pessoas, entre povos, porque os tempos vão ser diferentes e não está a haver a capacidade de rever estas dimensões à velocidade que a tecnologia está a aparecer e que as pessoas estão a adotá-la. As empresas são uma parte importante da implementação desse novo desenho de sociedade, como meio para a produção do mesmo e como agente na produção de riqueza.» ©