

CADERNO ESPECIAL Formação de Executivos



# Human Resources

## HR Portugal

ENTREVISTA

**Bruno Castro**  
CEO VisionWare

EXCLUSIVO  
CONFERÊNCIA  
HAY GROUP



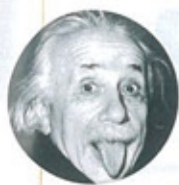
As características de um  
**Líder de Pessoas**

PARA QUEM GERE PESSOAS.

JULHO 2011  
Nº14 | 3,25 EUROS (CONT.)







«Não tentes ser bem sucedido, tenta antes ser um homem de valor»

ALBERT EINSTEIN

# JUL 14



## ESTA EDIÇÃO

### Entrevista

Bruno Castro, CEO da VisionWare afirma que Portugal deve apostar nas Tecnologias de Informação. **P14**

### O sucesso baseado na confiança

O ambiente foi memorável na 27.ª Conferência do Hay Group, de 18 a 20 de Maio, na Áustria. **P32**

### Reconstruir o bom nome da Gestão

É altura de dar o devido valor às competências mais académicas dos gestores. **P34**

### Equipa

Damos-lhe a conhecer a equipa de RH da Axa Portugal, dirigida por Helena Santos. **P38**

## DESTAQUE

### Características de um líder de Pessoas

Visão estratégica, mente analítica e auto-confiança são três das características fundamentais para gerir melhor Pessoas. **P18**



### Zoom

O director de RH da Lógica, João Antunes, partilha toda a estratégia da empresa. **P40**

### O conhecimento partilha-se

Apresentamos-lhe as boas práticas do Banco Santander Totta e da Delphi. **P56**

### Formação de Executivos

p43



## HR2

### Livros

Fique a par das novidades. **p62**

### Viagens

Basileia, cidade das artes. **p64**



# Devemos apostar nas TI

» **Bruno Castro**, CEO da *VisionWare* afirma que Portugal deve apostar nas Tecnologias de Informação

Por **Pedro Costa Coelho**

**Q**uais são as grandes linhas mestras da sua actuação? Quais são os objectivos da *VisionWare* nestes tempos de retracção económica?

A *VisionWare* é uma empresa de topo, líder de mercado, em tudo que representa a segurança de informação. Assumimo-nos como a melhor empresa portuguesa de segurança que, apesar de

se reger pelas características de uma empresa "típica" nacional, detém um forte reconhecimento nos vários mercados internacionais, capaz de combater de igual para igual com os maiores players internacionais, quer como concorrentes, quer como parceiros. Diria que é uma empresa altamente especializada de "nicho de mercado", que apesar de carecer da síndrome de empresa portuguesa à sua dimensão natural, é reconhecida como um player de referência em todo o mundo.

Em termos de projectos, a *VisionWare* está tipicamente envolvida em três tipos de cenários: colaboração com empresas ou instituições governamentais que sejam obrigadas a garantir determinados níveis de segurança, onde a nossa envolvimento prende-se com a função e responsabilidades de security officer dentro da estrutura da organização; participação como entidade "fiscalizadora" do nível de segurança de uma aplicação de negócio ou infra-estrutura de segurança, e por fim, o envolvimento em processos de investigação forense ou criminal. Essencialmente, desde a vertente da responsabilidade da segurança de uma qualquer organização ou instituição, até ao envolvimento no processo de pesquisa e investigação de um caso de crime informático, a *VisionWare* tem o seu campo de actuação preferencial. No futuro, e com maior regularidade, a *VisionWare* irá certamente actuar em outras áreas de maior abrangência e criticidade a nível da segurança internacional.

**A nível de objectivos e, apesar deste panorama geral de crise económica e da situação sensível em que se encontra Portugal, mantemo-nos optimistas não só em relação à consolidação da nossa posição no mercado bem como em continuar a criar as condições necessárias e favoráveis para prosseguir com o nosso crescimento.**

Já há muito que considerámos o mercado português algo saturado e sem potencial de crescimento, constatação que, aliada à nossa natureza empreendedora, nos levou a investir noutros mercados, nomeadamente em Cabo Verde onde já

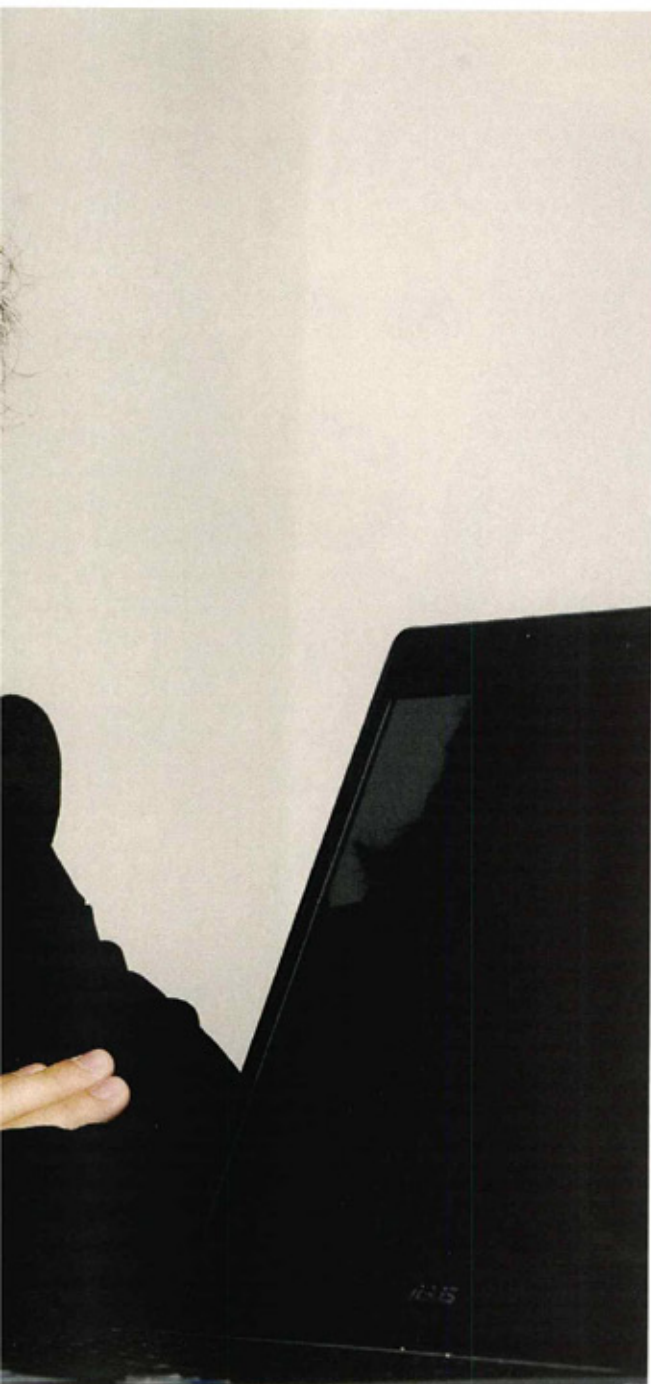
possuímos 2 escritórios e uma substancial base instalada de clientes, e noutros países emergentes como Angola, Bruxelas e Argélia através de abordagens em modelo de consórcios internacionais.

Esta estratégia de expansão tem sido executada de forma sustentável e permitiu-nos atravessar esta "onda" negativa com alguma margem de manobra e obtendo resultados sempre positivos e em linha ascendente. A provar a nossa solidez foram as 2 recentes e consecutivas atribuições do estatuto de PME Líder.

Apesar de tudo, conscientes do ris-







*Acreditamos que a maior motivação para um colaborador é sentir que está inserido numa empresa ambiciosa que saiba inovar*

co e da dificuldade de realizar investimentos nesta altura, estamos a apostar numa optimização dos nossos processos e métodos de trabalho e num foco estratégico no nosso core business, ou seja, onde realmente somos "experts" e no que realmente nos diferencia do resto do mercado.

**A VisionWare é uma empresa que cuida e valoriza os seus recursos humanos e os seus talentos? Que políticas específicas adoptam para reter os talentos e para motivarem os colaboradores? Por outro lado, como é que analisa o facto de os talentos portugueses estarem, cada vez mais, a sair de Portugal?**

Qualquer empresa que perspetive e ambicione um futuro auspicioso deverá ser constituída pelos melhores "talentos" e, mais importante, por uma ainda melhor equipa. Todo o gestor sabe, ou pelo menos deveria saber, que os maiores activos de qualquer empresa são os recursos humanos. No nosso caso isto ainda é mais verdade, no caso de ser possível existir verdades maiores que outras. O certo é que o que nos diferencia das restantes empresas é precisamente a capacidade e conhecimento dos nossos colaboradores, por esse motivo existe na VisionWare um especial foco e atenção no seu bem-estar e conforto, assim como um incentivo e abertura constante à exposição de vontades e ideias a nível individual, e como factor preponderante, a nível global no que respeita o próprio projecto empresarial "VisionWare".

Acreditamos que a maior motivação para um colaborador é este sentir que está inserido numa empresa ambiciosa que saiba inovar e recriar constantemente a sua existência, apresentando e mantendo nas pessoas a sensação de desafio e de auto realização. Em termos de políticas específicas e apostando sobretudo na valorização do todo e não das partes, definimos todos os anos prémios por desempenho baseados na avaliação do mesmo em contexto de projectos em equipa, prémios consoante os resultados globais, oferecemos regalias como planos de saúde, subsídios extraordinários, além de uma plano anual de formação e desenvolvimento de competências deci-

dido em consenso e com a auscultação de todos os colaboradores.

Infelizmente, como se tem testemunhado como tendência de migração, existe cada vez mais uma "fuga" dos talentos portugueses, uns com mais experiência, outros com menos, para países que lhes oferecem melhores condições, quer salariais, quer ao nível de perspectivas de estabilidade e desenvolvimento de carreira. O que se passa na realidade, é que estamos perante um país saturado e economicamente limitado, onde o mercado de trabalho, além de instável, não é suficiente nem em termos de grandeza nem em alguns casos em termos de qualidade, para reter pessoas altamente qualificadas e com aspirações maiores. No entanto, esta análise não poderá apenas considerar como parâmetro a situação económica do país, mas também deverá ter em conta uma nova realidade social, já que existe uma valorização e priorização dos objectivos e ambições individuais assim como um maior descomprometimento consequente de opções como casar e constituir família serem tomadas cada vez mais tarde. É uma realidade que já não podemos ignorar...

Para além disso, temos que nos mentalizar que o mercado agora é global e as fronteiras geográficas não passam mesmo disso. Portugal é um país exportador de talentos e para inverter a situação vai ser preciso muita força de vontade, trabalho e alteração de mentalidades... mas havemos de chegar lá.

**Sendo uma empresa que actua a nível global, como é que avalia as tendências de gestão internacionais?**

Hoje em dia foca-se muito na inovação como factor diferenciador e agregador de valor acrescentado na economia moderna. Definitivamente assistimos globalmente a uma aposta no desenvolvimento de métricas e práticas de inovação nas organizações. As maiores empresas mundiais há muito que orientam os seus processos de gestão com vista ao incentivo e criação de novos modelos de negócio, novos produtos, novas formas de pensar e de se auto recriar. Agora, e bem, a consciencialização da importância da inclusão



prática, efectiva e sistemática deste factor nos modelos de gestão atingiu níveis muito mais abrangentes.

Como conhecedor do mercado, e com a "camisola" de gestor, também destaco a crescente utilização de sistemas informáticos de apoio à gestão e de agilização de processos. Teremos cada vez mais modelos de gestão orientados por processos e sustentados em plataformas de informação, o que possibilita um acréscimo de controlo e rapidez na execução das diversas acções e tarefas e na capacidade de tomada de decisões. A "nuvem" faz com que estas plataformas sejam acessíveis para toda a gente, em todo o lado.

A necessidade das empresas optimizarem e maximizarem os seus resultados promove uma crescente adaptação de um modelo de gestão por competências. Há cada vez mais empresas a investirem intensivamente no seu património e capital intelectual como factor estratégico de competitividade. Essa estimulação da valorização do capital humano

## SOBRE A VISIONWARE

**VisionWare empresa líder em Segurança Informática em Portugal e referência a nível internacional, nomeadamente nas regiões de Cabo Verde, Angola, Moçambique, Guiné e Médio Oriente, Argélia.**

E presença assídua nos grupos de segurança da Comissão Europeia. Em termos de negócio aposta numa diversidade de serviços especializados na área das Tecnologias e Sistemas de Informação, com forte enfoque na área de Segurança de Informação. Nomeadamente nas áreas da Certificação de Segurança a Sistemas Informáticos, a Intrusão e Investigação Forense.

A visão estratégica desta empresa parte do empreendedorismo de uma equipa jovem, que tem como líder Bruno Castro. A dinâmica de crescimento da VisionWare levou à sua rápida difusão por diversos pontos estratégicos do País, nomeadamente, Porto, Coimbra e Lisboa e também a entrada sustentada no mercado internacional.

Esta postura perante o mercado, possibilitou-lhes um portfolio de clientes e entidades parceiras de grande dimensão, desde o Departamento de Defesa de Portugal, ao Banco Central de Cabo Verde, Polícia Judiciária, Procuradoria Geral da Republica, Empresas de diversos perfis em Angola e Argélia.

Em Portugal, o ano de 2010 foi de sucesso, registando um crescimento de 2,5 Milhões de Euros, bem como uma segunda distinção com o estatuto PME Líder.

Com base nesta informação e tendo em conta a actualidade do tema Segurança Informática, gostaríamos de submeter à vossa consideração a possibilidade de entrevistar o Administrador da VisionWare, Bruno Castro, traçando o perfil e posicionamento deste profissional e de uma empresa 100% Portuguesa, dando uma visão global da mesma em termos de crescimento, objectivos, estratégias de negócio e áreas de actuação.



permite às empresas acrescentar um elevado valor qualitativo ao seu produto ou serviço e potenciar assim ao máximo os seus resultados.

A meu ver, as linhas mestras que orientarão o caminho da gestão nos próximos anos serão assentes em 3 vertentes – Inovação, Tecnologia e Competências.

**Cada vez mais, e em particular em tempos de crise, as pessoas são o mais importante das empresas. Nestes tempos conturbados, o que se**

**pode fazer para, motivando as pessoas, levar as empresas a bom porto?**

Mais do que nunca, é preciso saber lidar com as pessoas e com as suas expectativas. É preciso saber fazer com que os recursos humanos saibam agir como equipa e que acreditem num fim, numa causa. Equipas de pessoas motivadas e valorizadas acabam por se transcender e, mesmo perante dificuldades, aguentar a pressão e levar a sua causa até ao fim. O segredo é saber fazer com que as pessoas se comprometam e se tornem leais à organização.



## As relações entre gestores e trabalhadores não são assim tão fortes e transparentes para os podermos chamar de “líderes” e “liderados”

Trabalhadores motivados são muito mais produtivos, e acima de tudo, acrescentam uma “mais-valia” efectiva para a empresa. Sem essa mais-valia a empresa não sobreviverá no mercado actual. O espírito de equipa, a motivação individual associado ao espírito de sacrifício colectivo em prol de um projecto é fundamental no panorama actual. Os incentivos emocionais acabam por ser mais duradouros que os incentivos financeiros. E aqui reside o erro de julgamento de muitos gestores.

**Portugal vive numa crise económica e os líderes acusam os liderados e os liderados acusam os líderes... No seu entender, o que podem e devem fazer os trabalhadores e o que podem e devem fazer os gestores para ultrapassar a situação em que vivemos?**

É verdade, vive-se num tempo de vitimização e atribuição de culpas ao alheio, típico de uma sociedade desorientada, apanhada em contraciclo e ainda sem muita noção do estado em que se encontra. Para além disso, sempre existiu “impregnado” na mentalidade dos portugueses este tipo de atitude e sentimento, até chamar-lhe-ei de estigma, principalmente quando o cenário se torna “negro”...

Esta situação só faz sobressair que as relações entre gestores e trabalhadores não são assim tão fortes e transparentes para os podermos chamar de “líderes” e “liderados”, respectivamente. Isto vai tudo de encontro ao que disse anteriormente. Se por um lado os gestores têm de se “abrir”, ouvir e serem mais transparentes para com os seus trabalhadores, estes também devem-se comprometer com os gestores, com as empresas, procurando também fazerem parte destas e não apenas serem mais um assalariado. Tem que existir, de parte a parte, o

compromisso de fidelização e espírito competitivo pelo sucesso do projecto empresarial. Os gestores têm que estar atentos à motivação e bem-estar da sua equipa, e os colaboradores têm que assumir a responsabilidade de viverem o projecto e representarem uma mais-valia concreta.

Acontece que durante anos vivemos numa situação economicamente facilitada, e esse facto foi camuflando a verdadeira fragilidade das relações e das instituições. Agora temos que apelar ao diálogo, à transparência e lutar todos por um objectivo comum, porque afinal tanto os gestores como os trabalhadores procuram o mesmo.

**Em que área é que o país deve apostar e focalizar para se tornar mais próspero?**

Felizmente posso apontar mais do que uma área que identifique como estratégica para o desenvolvimento e retoma do país no contexto económico. Começando pela evidência, destaco o turismo. Temos um país extremamente bem posicionado, com excelentes meios e vias de transporte e com excelentes condições meteorológicas e humanas para manter e crescer neste sector. Existem ainda muitos nichos por explorar nesta área em particular.

Potencia o sector têxtil e calçado e até o da alimentação, também creio que sejam vectores de elevada importância. Não nos podemos posicionar pelo preço, posicionamo-nos pela qualidade. Todo o sector industrial e produtivo com os seus recursos humanos com experiência e qualificações associado às novas tecnologias tem um potencial de exportação enorme. Já existem bons exemplos disso.

No sector dos serviços, não posso deixar de enaltecer a nossa elevada aptidão, conhecimento e talento na área das Tecnologias de Informação, facto consumado com diversos projectos inovadores, prémios e concursos ganhos internacionalmente. Em vez de exportarmos os talentos, temos que exportar cada vez mais este tipo de serviços e ganhar cada vez mais reconhecimento no mercado internacional. Podemos claramente ser diferenciadores pela nossa postura e coragem no mercado dos serviços especializados, nomeadamente no sector das tecnologias e sistemas de informação. Podemos, e conseguimos, combater de igual para igual com os grandes players internacionais. ●



### ÁREAS A APOSTAR E FOCALIZAR

SEGUNDO BRUNO CASTRO

- » Turismo
- » Têxtil
- » Calçado
- » Alimentação
- » Tecnologias de Informação
- » Pessoas

“A VisionWare é a única empresa credenciada pelo Gabinete Nacional de Segurança”, diz Bruno Castro