

Alexandra Godinho, Head of HR da Corticeira Amorim - "A transformação digital poderá ter efeitos interessantíssimos e conducentes a um posicionamento cada vez mais estratégico do "Humano" nas organizações."

A Corticeira Amorim é a empresa líder mundial do setor da cortiça.

**Pode-nos caracterizar o que representa hoje em dia a Corticeira Amorim como empresa/grupo. E depois a nível dos recursos humanos.**

A Corticeira Amorim é a empresa líder mundial do setor da cortiça. Faturou em 2016 (melhor ano de sempre da Corticeira Amorim) cerca de 640 Milhões de Euros. É uma empresa multinacional – cerca de 95% do volume de negócios é feito fora de Portugal. Tem sede em Portugal (onde se dá a maior parte da atividade transformadora) mas detém empresas de distribuição, agentes e joint-ventures por todo o mundo. Em Portugal somos 2600 colaboradores e fora de Portugal cerca de 1000. Temos 4 grandes negócios (rolhas, revestimentos, aglomerados compósitos e isolamentos), mas estamos em todos ou produtos e aplicações de cortiça porque somos, também, fornecedores de matéria prima a outras indústrias. Acreditamos que a Corticeira Amorim é uma grande empresa, sólida e que tem uma matéria prima que é, efetivamente, fantástica!

**É diretora de RH Corporativos. Como está organizada a estrutura de RH na Corticeira Amorim?**

Hoje a Corticeira Amorim é um conjunto de 5 empresas (uma delas compra e prepara matéria prima para as restantes quatro) relacionados entre si (porque todos utilizam a matéria prima cortiça), mas com contextos de negócio diferentes e desafios muito próprios. Cada um destes negócios tem uma gestão própria e autónoma, com equipas dedicadas. Existe um CEO para cada negócio, com uma equipa de gestão específica. Assim também é com RH, havendo uma direção e equipa RH por negócio. Estas direções reportam hierarquicamente

ao CEO do negócio. Nas empresas da Corticeira Amorim, existem 2 funções com representação corporativa que são planeamento e controlo de gestão (PCG) e recursos humanos (RH). Nestes casos, as direções de cada negócio têm um reporte funcional ao diretor corporativo respetivo. No caso de RH, a área corporativa tem a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e de práticas em algumas áreas específicas, regulando globalmente alguns processos RH. É o caso do, por exemplo, sistema de gestão do desempenho. Também ao nível da compensação & benefícios, da política salarial, do recrutamento e seleção temos princípios de atuação claramente definidos a nível corporativo. Estas funções (PCG e RH) reportam à Comissão Executiva – presidente e administradores executivos da Corticeira Amorim que segue (e desafia!) o desempenho das diferentes Unidades de negócio.

**A função corporativa interage, assim, na atividade de vários profissionais das várias empresas. A estratégia de RH é a mesma para cada uma delas?**

Embora tenhamos unidades de negócio que atuam em mercados próximos – revestimentos, isolamentos e uma parte dos compósitos na área da construção civil – podemos ter estratégias de atuação RH bem diferentes... E temos unidades que vivem claramente contextos diferentes... Numa poderemos estar a falar de crescimento, de expansão e numa outra poderemos estar num decréscimo de atividade e aí, obviamente, os processos de adequação de estrutura são diferentes. Mas somos um Grupo e um dos princípios que nos caracteriza é que, em algumas áreas temos, de facto, princípios que respeitamos transversalmente. Um dos princípios inerentes ao recrutamento é, por exemplo recrutarmos de um modo sistemático, jovens em início de carreira. Todas as unidades fazem isso. Em termos de política de compensação e benefícios temos também princípios claros e transversais: qual o leque de benefícios, mix de fixo e variável nos salários, ... O que nos beneficia também é que temos práticas de benchmarking de cada empresa em relação às outras e, muitas vezes, aproveitamos das experiências e das “lições aprendidas” em momentos diferentes.

**Como é passar de uma gestão administrativa para uma gestão global de recursos humanos elencada à gestão por objetivos?**

São as necessidades do negócio. É por isso que evoluímos, não é? Porque paradigmas anteriores já não dão as respostas que precisamos e verificamos que existem novas práticas e processos que podem responder melhor. A Corticeira Amorim fez o percurso que uma grande parte de empresas fez. Não nega e incorpora nos seus valores a ligação e proximidade às pessoas, própria de um negócio que nasceu numa determinada região, onde se conhecem todas as pessoas pelos nomes e onde a gestão se faz por proximidade e é casuística. A Corticeira Amorim nos RH, tal como em todas as estruturas de operação e gestão, profissionalizou o seu negócio já há muito tempo. E pensamos que o consegue fazer de um modo muito equilibrado. Os valores que identificamos e

definimos como a base da nossa cultura são: orgulho, ambição, iniciativa, sobriedade e atitude. E quando combinamos estes valores em pares ou 3 a 3 descobrimos coisas engraçadas que fazem parte da nossa identidade enquanto empresa. Claramente que a ambição e iniciativa estão ligadas à fortíssima orientação para resultados que existe na Corticeira Amorim. Mas também quando combinamos orgulho, sobriedade e atitude sabemos que tem a ver primeiro com a ligação forte que existe com a matéria prima (simbólica relativamente ao país, a um negócio com grande ligação aos temas da sustentabilidade, ligação à floresta...) combinado com um low profile assumido mas, ao mesmo tempo com uma grande resiliência. De facto, a transição de uma gestão RH de cariz mais administrativa para uma gestão mais técnica e estratégica fez-se rapidamente, diria pela grande orientação do Grupo para resultados. E se de uma gestão por objetivos passarmos para um modelo integrado de gestão do desempenho (com avaliação do desempenho e de competências, planos de desenvolvimento profissional e incentivos) vemos que RH também teve que desenvolver muito rapidamente a orientação para o negócio – algo que de que se fala muito agora e que eu acho, foi sempre um traço característico na Corticeira Amorim.

**A Corticeira Amorim está então orientada para aquilo que se chama desenvolvimento de pessoas e visão do negócio ao nível da gestão de recursos humanos?**

É como lhe referi. Há já mais de uma década que a Corticeira Amorim exige dos RH visão de negócio... Senão vejamos: a Corticeira Amorim implementou um sistema de balanced scorecard em 2003. O sistema de gestão do desempenho é implementado conjuntamente pelos RH e pelo controlo de gestão tendo como base os mapas da estratégia onde aparece a perspetiva de infraestruturas que liga as competências (a recrutar e a desenvolver), a cultura de meritocracia e de orientação para a execução aos resultados das empresas. E, ano após ano, aparecem todos estes temas de pessoas ligados a uma medida financeira que é o Resultado Residual de cada negócio. E este sistema passa a fazer parte integrante do modelo de gestão das empresas. Como é que RH não se voltaria para o negócio, se tudo em volta se vira para o negócio?

**O que acha da transformação digital de que tanto se fala? Que impacto é que acha que vai ter num negócio como a Amorim?**

Acho que vai ter um impacto enorme. Todos nós já temos uma serie de práticas no dia-a-dia impactadas pela evolução do digital. Desde as reuniões e as entrevistas por Skype, o impacto do elearning e das plataformas colaborativas na formação, a importância da nossa estratégia digital (negócio) relativamente à atração de talentos, até obviamente todas as soluções de gestão integrada de RH que privilegiam o feedback, a interatividade on line, a mobilidade, e que, de facto, podem diminuir o tempo e a distância entre as pessoas. Passei de uma postura de alguma descrença, há

uns anos atrás, para uma visão em que não só penso que de facto estas ferramentas podem fazer-nos poupar imenso tempo e recursos, como acho que podem ser potenciadoras de proximidade e promotoras de uma cultura de feedback que todos gostaríamos de ver no seu pleno nas nossas organizações. Não é só a questão dos millenials, a digitalização, a inteligência artificial, e mesmo a velocidade com que estas transformações estão a acontecer e que será cada vez mais exponencial! E não é ficção científica e não acho que se vá de encontro à “desumanização”. Pelo contrário, bem calibrada, poderá ter efeitos interessantíssimos e conducentes a um posicionamento cada vez mais estratégico do “Humano” nas organizações.

### **Quais as dificuldades em ultrapassar o paradigma da gestão familiar de recursos humanos para uma gestão mais ligada ao desenvolvimento dos negócios?**

Somos uma empresa em que a estrutura acionista familiar está muito presente e permite aliar um enfoque grande no

desempenho operacional e em resultados com uma visão estruturada de longo prazo. Esta combinação aqui e em muitas outras empresas acrescenta valor sustentadamente... Provavelmente, se olharmos em redor, não encontraremos gestão mais orientada para o negócio e resultados do que a gestão familiar. De qualquer modo, a Corticeira Amorim, pertencendo há quase 150 anos e em grande parte a uma família, é uma empresa que fez o seu processo de internacionalização nos anos 60, cotada em bolsa desde os anos 80 e que tem uma gestão profissionalizada há décadas... E, curiosamente, digo-lhe que a orientação para o negócio que se nota em todas as áreas, vem precisamente dessa característica cultural de ser um empresa muito focada e orientada para resultados. E é verdade que já encontrei muitas organizações, internacionais, state of the art em práticas inovadoras de RH mas, às vezes, muito pouco orientadas para o negócio. Algumas viveram preocupadas em experimentar em novas técnicas, novos métodos, sem refletir na sua mais valia para o negócio.

## **LIDERANÇA**

### **O que é para si a liderança? E um bom líder?**

A liderança é um dos temas basilares e de maior desafio na gestão RH. É através da liderança que guiamos e orientamos uma organização. Podemos ter desenhos organizacionais interessantes, até bons recursos, mas, se não houver boas lideranças, ... E as lideranças também têm que se adaptar aos contextos. Portanto um bom líder é aquele que é versátil relativamente aos contextos, é flexível, mas que evolui. Tem que ser inspirador, influente e ser capaz de desenvolver os seus colaboradores. E também saber quando apoiar, quando desafiar e também quando dirigir. Mas sempre, sempre, frontal e gerador de

confiança.

Entrevista publicada na Edição nº 109 da **RH**magazine.

## Mais notícias:



Saiba tudo sobre o novo Regulamento de proteção de dados

7 [25 Julho, 2017](#)



Acústica Médica otimiza gestão de recursos humanos

14 [25 Julho, 2017](#)



Lisboa acolhe a primeira edição do programa de formação Learning for Life

9 [25 Julho, 2017](#)



**EXCLUSIVO:** A importância da Gestão das Pessoas nas organizações

21 [25 Julho, 2017](#)



Aumento do Subsídio de Refeição para Trabalhadores em Funções Públicas

60 [24 Julho, 2017](#)



## Groundforce regressa ao Aeroporto de Faro e cria 140 novos postos de trabalho

13 [20 Julho, 2017](#)