

# BUSINESS reporter

2ª EDIÇÃO | CONFERÊNCIA

## CEO EXPERIENCE

MOÇAMBIQUE

**'LIDERANÇA & CAPITAL HUMANO'**  
é o mote para o encontro promovido  
pela Accenture e O País Económico



### MOZA BANCO PRIVILEGIA GESTÃO PARTICIPATIVA

Inaete Merali, presidente da Comissão Executiva, destaca a importância do activo intelectual na competitividade da instituição

### Entrevista com presidente da Visabeira Moçambique

Paulo Varela afirma compromisso na valorização das pessoas enquanto principal activo do grupo que emprega mais de 2 mil colaboradores

### DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO CRESCIMENTO ECONÓMICO

Paulo Silva Pereira, director-geral da Accenture Moçambique, sublinha momento único que vivem as empresas do país

notas soltas

## O CAPITAL HUMANO NA CRIAÇÃO DE VALOR

No seguimento do compromisso assumido em Fevereiro de 2012, estamos de volta para mais um número do projecto Business Reporter. E, tal como no primeiro, saímos à rua quando temos no horizonte a segunda edição da conferência 'CEO Experience Moçambique', no âmbito da parceria entre a SOICO, através de 'O País Económico', e a consultora internacional de gestão, Accenture. A conferência deste ano está subordinada a dois temas incontornáveis na moderna gestão das organizações empresariais: 'Liderança & Capital Humano'. Todos sabemos o que os gestores representam na eficácia do grupo ou da organização que lideram. Há vários conceitos para a liderança, mas seguramente nenhum deles a definirá melhor do que o que dela se espera: atingir os objectivos e as metas propostas pela organização. Liderança é, pois, compromisso, resultado, inspiração e exemplo. E onde há líderes, há capital humano, ou seja, os colaboradores. Os temas liderança e capital humano tornaram-se cruciais em Moçambique: já não é apenas o país de que se fala mas

o país com que se fala, fruto da afirmação que está a conhecer no concerto das nações. Em contramão com a tendência mundial, a economia moçambicana está a crescer a um ritmo impressionante; sucedem-se as descobertas de recursos naturais; os investimentos estão em crescendo. Mas ao crescimento falta acrescentar desenvolvimento e este só se consegue com pessoas. O capital humano é, pois, uma espécie de trave-mestra no negócio, um activo de relevância estratégica, que precisa de ser desenvolvido internamente de modo diferenciado e contínuo para contribuir de forma mais efectiva na definição e orientação dos esforços dos colaboradores na criação de valor e sucesso. A viver um momento particularmente histórico, em lugar de distribuir a riqueza, como muitos advogam, Moçambique é desafiado a criar políticas de investimento no seu capital humano, que incentivem as pessoas a ser parte do processo de desenvolvimento e a partilhar a prosperidade que o país vive. É preciso não esquecer, com efeito, que o progresso exi-



Jeremias Langa, Director do jornal 'O País'

ge mão-de-obra qualificada e isso ainda é um desafio gigantesco para um país onde pouco menos da metade da população é analfabeta. É este o ponto que torna particularmente relevante e actual uma conferência sobre liderança e capital humano, em Moçambique. Porque, tal como os países, as organizações que queiram ter talento nas suas fileiras têm de ter plena consciência de que o capital humano é a sua principal fonte de valor e de sustentabilidade. E, sobretudo, porque desenvolver competências nucleares diferenciadoras da concorrência e perceber como os seus colaboradores adicionam valor é o que faz a diferença no sucesso das organizações... ○

# “AS EMPRESAS MOÇAMBICANAS VIVEM UM MOMENTO ÍMPAR”



O sentimento de optimismo marca a actualidade da economia do país. Para as empresas que ambicionam liderar no futuro este é o momento certo para se definir uma estratégia “clara, robusta, porém flexível”, sublinha Paulo Silva Pereira, director-geral da Accenture em Moçambique.

## Como vê a evolução da economia de Moçambique nos próximos anos?

Estudos recentes revelam optimismo em relação à evolução da economia moçambicana, apesar do contexto internacional inverso. O produto interno bruto deverá crescer entre 7% e 10% nos próximos anos, sendo que a dívida externa corresponde, actualmente, a menos de metade desse PIB.

Por outro lado, a maior oferta de bens, os baixos preços internacionais que influenciam as importações moçambicanas, as políticas de incentivo lançadas pelo Governo e a política monetária defendida pelo Banco de Moçambique concorrem para a estabilidade do Metical e para a manutenção de taxa de inflação, que é a mais baixa dos 15 países da SADC.

Subsiste, porém, alguma dependência do exterior, que se traduz em investimento directo estrangeiro, doações ou empréstimos internacionais, num contexto de grandes desafios económicos globais.

Segundo a nossa experiência, Moçambique caminha para uma maior independência económica, onde a sua estabilidade política, a gestão financeira e

macroeconómica de rigor e prudência se traduzam num desenvolvimento sustentado a longo prazo.

## Que áreas considera estratégicas?

Destacamos duas iniciativas fundamentais para o crescimento de Moçambique: a minimização do risco de exposição da economia perante o mercado global de *commodities* e uma aposta decisiva na educação e formação de recursos.

Esta minimização do risco de exposição ao mercado mundial pode ser obtida através dos factores naturais que existem no país, mas, sobretudo, através de decisões estratégicas que a possam suportar.

Por outro lado, a educação deverá estar no topo das prioridades de actuação em todas as áreas de actividade e não apenas naquelas ligadas à exploração de recursos naturais.

É essencial que Moçambique aposte na diversificação dos sectores económicos por forma a não ter uma dependência tão elevada do mercado do carvão ou do gás natural. As organizações que no presente mais investirem em inovação e na criação de novos produtos, serviços e modelos de negócio serão as líderes de mercado no futuro.

## QUALIFICAÇÃO E FORMAÇÃO DE RECURSOS

Qual a importância do capital humano local para o desenvolvimento da economia?

A qualificação e a formação de recursos locais será sempre uma prioridade. O objectivo é conseguir adaptar estratégias de comprovado sucesso nos mercados mais desenvolvidos à realidade emergente de Moçambique.

Será necessário desenvolver e formar capacidades locais de extracção, transformação e distribuição dos recursos naturais que o país possui. Todos os serviços associados às outras indústrias já mencionadas necessitam de idêntica capacitação local.

Queremos ter, por isso, uma participação activa no desenvolvimento da economia moçambicana, através da transformação das organizações para o aumento da eficiência do país.

## Que conselhos gostaria de deixar aos CEO moçambicanos?

Estamos num momento crucial a nível global mas também de grandes oportunidades, em que as empresas bem sucedidas no futuro serão aquelas que forem

## “A Accenture deseja ter uma participação activa no desenvolvimento da economia moçambicana, sempre numa perspectiva de aposta a longo prazo”, afirma Paulo Silva Pereira director-geral da Accenture em Moçambique

capazes de definir estratégias disruptivas em relação aos tradicionais modelos de negócio e de procurar activamente uma posição de liderança. Os executivos moçambicanos vivem um momento ímpar, para o qual precisam de uma estratégia clara, robusta, porém flexível, e é nesse sentido, com esse objectivo de liderança futura que colaboramos com os nossos clientes, em Moçambique e em todo o mundo.

Como tem sido o percurso e a aposta da Accenture em Moçambique? Quais são os principais desafios e também oportunidades que a Accenture

Moçambique tem encontrado nestes primeiros anos de actividade?

Este é um mercado em crescimento e no qual as organizações mundiais têm vindo a apostar de forma a potenciarem os seus negócios, pelo que é mais uma oportunidade de na Accenture contribuirmos para o sucesso dos nossos clientes.

Moçambique enfrenta vários desafios mas traz importantes oportunidades com eles e são essas oportunidades que tentamos capitalizar em conjunto com as organizações que aqui operam.

Algumas das linhas de actuação da estratégia da Accenture em Moçambique passam ainda por ajudar a desenvolver ser-

viços transversais de apoio às indústrias e sectores de actividade que fomentem o crescimento sustentado e a diversificação da economia no país.

Esta aceção implica abordar as especificidades do mercado moçambicano, continuando a criar relações fortes (e duradouras) com as organizações que actuam localmente, construindo uma forte imagem de marca e uma oferta feita à medida das necessidades específicas das organizações públicas e privadas.

### O PAPEL DA ACCENTURE

Porque é que a Accenture decidiu criar uma unidade em Moçambique?

A colaborar com clientes em Moçambique há já alguns anos, a Accenture decidiu criar uma unidade no País dedicada à prestação de serviços de consultoria de gestão e tecnologia, abrindo formalmente um escritório em Maputo em Janeiro de 2012.

A Accenture está bem posicionada para ajudar as organizações moçambicanas e estrangeiras com operações no continente ou que planeiam a sua entrada no país, estando apoiada por uma rede global de

259.000 profissionais com um conhecimento profundo dos vários sectores de actividade e funções de negócio.

Desenvolvemos soluções de negócio para ajudar os clientes a entrar em novos mercados, a aumentar as receitas nos mercados onde actuam, a melhorar o desempenho operacional e a oferecer produtos e serviços de forma mais efectiva e eficiente.

Quais são os objectivos a curto e a longo prazos que a Accenture tem para este mercado?

A Accenture pretende colaborar activamente para o desenvolvimento deste mercado, procurando ajudar os clientes a atingir ou a manter um alto desempenho e contribuindo com a experiência e *know-how* global em todas as indústrias. O nosso projecto neste país é de longo prazo e com relevante acrescento de valor, procurando parcerias locais importantes e apostando na formação contínua dos quadros moçambicanos. Acreditamos que em pouco tempo seremos capazes de ter uma operação moçambicana de referência. ○

# ‘LIDERANÇA & CAPITAL HUMANO’

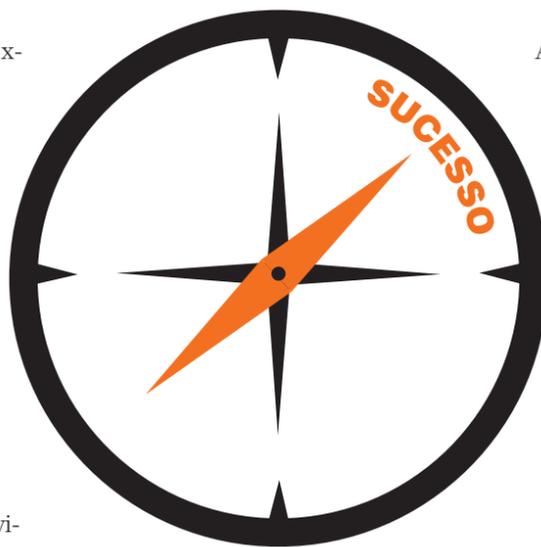
## 2ª Edição CEO EXPERIENCE Moçambique

A segunda edição da conferência internacional CEO Experience volta a marcar presença em Maputo, a 11 de Abril, no Polana Serena Hotel.

Sob a temática ‘Liderança & Capital Humano’, esta iniciativa, organizada pela Accenture em parceria com O País Económico, do Grupo Soico, pretende ser um ponto de encontro para a troca de experiências entre os CEO e membros do conselho de administração das principais organizações a operar em Moçambique.

Diego Sanchez de León, Senior Managing Director da Accenture, responsável mundial pela área de Learning & Development, é o *keynote speaker* do evento, que conta este ano com dois painéis de discussão. Os CEO de empresas de referência em Moçambique partilham com os presentes a sua visão sobre os principais desafios da liderança e do capital humano nas suas organizações para os próximos anos. A intervenção governamental está a cargo da ministra do Trabalho, Maria Helena Taipo, enquanto Diego Sanchez de León fala sobre ‘O papel da liderança na gestão de talento’.

“Os desafios da gestão de uma força de trabalho global” são debatidos no primeiro painel que conta com convidados como Ricardo Saad, CEO da Vale Moçambique, e Afonso Loureiro, Administrador Delegado do grupo Visabeira, entre outros intervenientes. O segundo painel, que aborda ‘A gestão de talento moçambicano’, conta com as intervenções de Safura da Conceição, PCA da Movitel, Osório Lucas, CEO da Companhia de Desenvolvimento do Porto de Maputo e Nuno Oliveira, CEO da Petromoc.



A conferência CEO Experience é uma iniciativa que nasceu em Portugal há quatro anos, posicionando-se desde cedo como o evento anual de referência para os CEO e membros dos Conselhos de Administração. Motivada pelo enorme sucesso e adesão, a Accenture tem vindo a expandir a sua realização em outros países, como é o caso de Angola.

Em Moçambique, a 1ª edição reuniu mais de 150 participantes, entre economistas, gestores de empresas e altos quadros nacionais e internacionais, e teve como tema ‘Estratégias para alcançar um crescimento sustentado’. ○

Esta iniciativa pretende ser um ponto de encontro para a troca de experiências entre os CEO e membros do conselho de administração das principais organizações a operar em Moçambique

# DEFINIR O SUCESSO PROFISSIONAL

Ter uma carreira bem sucedida e uma vida pessoal preenchida fora do escritório é tão importante que muitos escolhem o emprego com base nestas premissas.

Um novo estudo da Accenture, intitulado 'Defining Success', revela que mais de dois terços das profissionais do sexo feminino de todo o mundo – e o mesmo número de correspondentes masculinos – consideram poder “ter tudo”, ou seja, 70% de mulheres e homens acreditam que podem conciliar uma carreira de sucesso com a vida pessoal.

No entanto, 50% referem não conseguir “ter tudo ao mesmo tempo”. Ainda assim, 52% afirmam ter recusado um trabalho devido a preocupações quanto ao seu impacto no equilíbrio trabalho-vida pessoal. De facto, este equilíbrio está no topo das prioridades para uma carreira bem sucedida (56%), acima de remuneração, reconhecimento e autonomia (46%, 42% e 42%, respectivamente).

Este estudo, realizado com base num questionário enviado a mais de 4.100 executivos em 33 países, constatou ainda que a tecnologia desempenha um papel fundamental na obtenção do equilíbrio trabalho/vida pessoal. 77% concordam que a tecnologia lhes permite ser mais flexível com os horários e 80% afirmam que ter um horário de trabalho flexível é extremamente importante para o equilíbrio trabalho-vida pessoal. Contudo, 70% dizem que a tecnologia se traduz em mais tempo de trabalho no seu horário pessoal.

## SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

São diversos os aspectos que concorrem para o sucesso mas também para a satisfação ou insatisfação dos profissionais, designadamente:

**Grau de satisfação:** 53% das mulheres



e 50% dos homens dizem estar satisfeitos com o seu actual emprego e não estar à procura de novas oportunidades, dados que podemos comparar com 43% de mulheres e 41% de homens que expressaram esta satisfação no estudo da Accenture de 2012.

**Compensação e benefícios:** As palavras para descrever um bom local de trabalho foram compensação e benefícios (59%). Honestidade, flexibilidade e interesse da função são os adjectivos que se seguem (com 54%, 50% e 49%, respectivamente).

**Estabilidade:** 66% das mulheres e 74% dos homens estão com os actuais empregadores há mais de quatro anos.

**Aumentos salariais:** A maioria dos participantes (58% das mulheres e 64% dos homens) admite ter pedido ou negociado um aumento salarial.

**Férias e trabalho:** 75% dos profissionais trabalham frequente ou ocasionalmente durante as férias remuneradas, vêem o e-mail com regularidade, acompanham projectos e participam em *conference calls* (71%, 44%, 35% e 30%, respectivamente).

**Saídas voluntárias:** Entre as razões para a saída de um emprego estão responsabilidades que não correspondem à descrição da função (38%), salário (38%) e trabalho desinteressante (34%).

**Procura de emprego:** Os participantes no estudo referiram procurar oportunidades em sites específicos de emprego, na sua rede de contactos e através da actualização dos seus perfis e informação online (30%, 24% e 21%, respectivamente). ○

Relatório completo do estudo 'Defining Success' disponível em [www.accenture.com/IWD](http://www.accenture.com/IWD).



## PRETENDE INVESTIR EM MOÇAMBIQUE? ESTAMOS AQUI PARA O AJUDAR!

Aliamos as vantagens de um projecto inteiramente independente às sinergias decorrentes da pertença a uma rede internacional de parcerias institucionais, a MLGTS Legal Circle, o que nos permite a satisfação das necessidades de cada um dos nossos clientes em diferentes jurisdições.



MLGTS LEGAL CIRCLE  
INTERNATIONALITIES WITH THE PORTUGUESE-SPEAKING WORLD

Lisboa | Porto | Madeira | Luanda | Maputo | Macau

Para mais informações sobre o escritório MLC Advogados visite o website: [www.mozambiquelegalcircle.com](http://www.mozambiquelegalcircle.com)



## OS 5 TEMAS ESTRATÉGICOS NA AGENDA DOS CEO

Nos dias de hoje surgem cada vez mais desafios aos CEO de organizações dos diversos sectores de actividade. Os sinais da crise económica global estão cada vez mais presentes, o que representa um risco elevado para as empresas que queiram apostar em grandes negócios sem calcular bem todos os prós e contras associados.

**A**s economias emergentes estão a avançar para além da sua forte experiência nos sectores de recursos naturais e indústria, destacando-se três tendências relevantes. Em primeiro lugar, assiste-se a um investimento crescente por parte do Governo e das empresas nas infra-estruturas físicas e tecnológicas necessárias para suportar a rápida urbanização e a criação de capacidade produtiva. Em segundo, surgem milhões de novos consumidores e um poder de compra de uma nova classe média a nível global. Em terceiro lugar, o investimento transfronteiriço por parte de organizações dos mercados emergentes, abre novas possibilidades noutros países, sejam estes mercados mais desenvolvidos, de crescimento mais lento ou, talvez o mais visível, de inúmeras economias africanas.

Percebemos que os alicerces do desenvolvimento económico das economias emergentes estão firmes, permitindo-lhes continuar com taxas de crescimento superiores às do mundo desenvolvido. Adicionalmente, têm sido promovidos debates sobre a regulação que engloba

práticas, alavancagem bancária e incentivos e remuneração de executivos.

Neste contexto, identificamos 5 dimensões de negócio que estão actualmente na agenda dos CEO. Uma é a diferença de perfis de consumo, ou seja mudanças de hábitos de consumo nos países desenvolvidos e contínuo aumento de novos consumidores nos países emergentes; outra é o novo ambiente competitivo, que cria uma ruptura da cadeia de valor tradicional potenciando a ascensão das multinacionais dos países emergentes. Há cada vez mais um foco no retorno às estratégias de crescimento baseadas numa expansão selectiva de mercados, internacionalização e fusão/aquisição entre *players*, surgindo, por isso, novos modelos de negócio que devem ser flexíveis, por forma a captar as especificidades locais dos clientes e ao mesmo tempo aproveitar a escala global para eficiência de custos. Neste contexto, passa a ser necessária uma agenda de talentos, ou seja, para garantir a flexibilidade desejada na implementação destas estratégias é exigido um perfil de liderança dinâmico, capaz e auto-motivado. As organizações preci-

sam de desenvolver lideranças em todos os níveis de carreira, com líderes de hoje e sucessores para o amanhã.

Em alguns países faz sentido criarem-se iniciativas que juntem vários CEO para debater os desafios actuais do mercado, visto que são geralmente bons indicadores da dinâmica e interesse real na economia, e representam uma excelente oportunidade para discutir e partilhar ideias e melhores práticas, assim como desenvolver uma forte rede de contactos que potenciem negócio. No caso de Moçambique, por exemplo, as empresas que vão dar início às suas operações neste país necessitam de conhecer profundamente os valores, necessidades e padrões de comportamento que caracterizam os segmentos de consumo local, de modo a que os seus produtos e serviços possam ser adaptados a esses segmentos. Têm também de identificar os recursos mais adequados e investir em talento local, ao mesmo tempo que investem em infra-estruturas físicas e estão em linha com os requisitos da regulamentação local.

África está rapidamente a assumir um lugar central nas discussões sobre as no-



**José Gomes, managing director da Accenture, responsável pela área de Consultoria de Gestão em Moçambique, Angola e Portugal**

vas fronteiras de crescimento. Este é um mercado com grande potencial e ainda é relativamente inexplorado.

Muitos países africanos têm grande riqueza de recursos naturais e Moçambique não é excepção. Esta pode ser uma fonte extraordinária de receitas e de crescimento, especialmente se os sectores de actividade adjacentes forem desenvolvidos.

Nos dias de hoje os CEO devem definir estratégias que promovam rupturas dos modelos convencionais de negócio e que ascendam para levar novas empresas à posição de liderança. ◯

Ana Cristina Silva, managing director da Accenture, responsável pela área de Talent & Organization em Moçambique, Angola e Portugal

## ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CAPITAL HUMANO

O momento económico em que o mundo se encontra vai implicar profundos processos de transformação que exigem novas e mais eficientes formas de trabalho, de liderança e de gestão daquele que é o activo mais diferenciador das organizações: o capital humano.



As estratégias de gestão do capital humano e de retenção de talento são compatíveis com práticas de controlo de custos e de restrições orçamentais como as que a generalidade das organizações vive actualmente um pouco por todo o mundo?

Os temas relacionados com a gestão do capital humano e da retenção de talento estão no topo das preocupações dos executivos um pouco por todo o mundo. Constatamos este facto no relacionamento diário com os nossos clientes, mas é também comprovado por um estudo que a Accenture realizou em 2012, junto de mais de mil executivos, de cerca de duas mil organizações globais, em nove países. Neste estudo, a principal preocupação de negócio apontada pelos inquiridos é precisamente a capacidade da organização “atrair, desenvolver e reter o talento”.

Endereçar esta preocupação não é necessariamente incompatível com os objectivos globais de controlo de custos e de restrição orçamental com que a generalidade das organizações se vê confrontada. Exige sim, uma nova forma de pensar e de agir o capital humano das organizações, começando pela própria área de

recursos humanos das organizações. Diversos estudos comprovam que, apesar de importante, a componente financeira não determina o compromisso e o envolvimento do colaborador com a sua organização. Antes, um conjunto de outras variáveis não necessariamente financeiras e que vão desde oportunidades de desenvolvimento contínuo de competências e de carreira, até à existência de líderes inspiradores que consigam transmitir a estratégia da empresa e o papel de cada um na concretização da mesma. Em momentos difíceis como aquele que atravessamos, as organizações devem fazer escolhas astutas e proactivas para enfrentar a recessão e emergirem mais fortes. Deixar de investir em acções ligadas ao seu activo mais diferenciador, as pessoas, é uma opção que pode pôr em causa o sucesso futuro.

Porquê gestão de capital humano e não gestão de recursos humanos? Na nossa perspectiva, um conceito é mais abrangente que o outro. O conceito de capital humano pressupõe a visão do recurso ‘humano’ como um meio de produção, com especial impacto nos resultados de

negócio. Assim, a gestão de capital humano vai muito além da gestão administrativa dos recursos humanos (ex: registo de cadastro, faltas, férias, processamento salarial, etc.), focando-se no retorno que investimentos neste meio de produção (ex:

de alto desempenho, a estratégia de negócio está sempre intimamente ligada a uma estratégia de capital humano que seja capaz de endereçar aspectos determinantes para o desempenho de uma organização e que se relacionam com

**“Deixar de investir em acções ligadas ao seu activo mais diferenciador, as pessoas, é uma opção que pode pôr em causa o sucesso futuro”, sublinha Ana Cristina Silva**

Formação & Desenvolvimento; Retenção & Motivação) resultam para o negócio, bem como no cumprimento dos objectivos e estratégia das organizações.

E o que é o talento e o que o distingue de competência? De que modo é que este conceito de talento se integra no conceito de capital humano? Todos estes conceitos estão interligados, não existem fronteiras estanques. Acima de tudo, o mais relevante é entender o princípio base de que, em organizações

quatro pilares essenciais: estrutura organizativa e de governo, liderança, cultura e gestão de talento. Particularizando neste último, a pergunta de base que deve ser feita para alinhar aquelas duas estratégias é: ‘que competências temos de adquirir ou desenvolver para garantir uma elevada performance nas funções críticas para o negócio?’. Estas deverão ser a ‘cola’ de todos os processos de gestão de talento. Só assim, é possível criar e desenvolver uma força de trabalho ou uma pool de talento focada nas competências

necessárias para atingir a diferenciação, para inovar e, assim, superar os resultados da concorrência.

Que vantagens têm as organizações em identificar perfis de talento?

Gerir talento significa, antes de mais, entender o princípio base de que uma Organização é composta por diferentes colectivos de talento, que não podem ser geridos da mesma forma. É fundamental investir tempo em conhecer cada pessoa, as suas competências diferenciadoras, as suas motivações, a sua experiência e, assim, conhecer o seu perfil.

Esta é uma aposta *win-win*, para a organização e para o colaborador, uma vez que permite um tratamento focado, eficiente e segmentado, e não uma abordagem *one size fits all*.

Como é que, na perspectiva da Accenture, as empresas podem e devem reter talentos?

A nossa experiência permite-nos concluir que, em termos de gestão e retenção de talento, as soluções únicas e standardizadas já não têm efeito. Para serem competitivas e maximizar o desempenho do conjunto dos seus profissionais, as organizações têm de conhecer e dar resposta às diversas necessidades, expectativas e particularidades dos seus colaboradores. Esta nova abordagem à gestão de talento, customizada ao indivíduo ou a grupos de indivíduos, que denominamos de *Workforce of One*, ajuda as organizações a gerar, reter, motivar e multiplicar o talento, obtendo melhores resultados. Para tal, são aplicados critérios de segmentação do colectivo de colaboradores não pela hierarquia, mas pelas suas características, potencialidades, necessidades e preferências, no sentido de desenhar propostas criativas de valor a oferecer ao colaborador (*Employee Value Proposition*) integrando, nomeadamente, opções de carreira, de formação e desenvolvimento, programas de recompensa e novas formas flexíveis de trabalho. Naturalmente para que sejam gestionáveis e controláveis, estas propostas devem ser modulares e limitadas a opções definidas e aprovadas organizativamente.

### LIDERANÇA POSITIVA FACILITA A MUDANÇA

Isto leva-nos a uma outra perspectiva da gestão do capital humano, que é a da liderança. Que características profissionais e pessoais deve ter um líder, um líder com sucesso?

Considerando as habilidades e competências, bem como as características intrínsecas de personalidade e atitudes,

podemos agrupar em três grandes grupos os factores fundamentais a uma boa liderança: a capacidade de visão e de definição de uma estratégia; a capacidade de relacionamento entre líder e seus “seguidores”; e a capacidade de obtenção de resultados.

Fruto da sua investigação, a Accenture denomina estas três dimensões: “Os 3 pilares da Liderança”, e os líderes que personificam essas dimensões nas organizações denominamos de Visionário, Criador de Relações e Gestor de Execução.

Aqueles pilares constituem diferentes estilos e abordagens à liderança, três diferentes formas de liderar. Podem também ser vistos como papéis críticos que todos os líderes devem desempenhar. O segredo está em conseguir conciliar os três.

Qual é o papel ou a missão de um líder?

O momento económico em que o mundo, de uma forma geral, se encontra vai implicar profundos processos de transformação que exigem das pessoas novas e mais eficientes formas de trabalho.

Penso que agora, mais do que nunca, a missão do líder é a de exercer uma liderança positiva que facilite a mudança necessária para desenvolver na sua organização uma cultura de comportamentos de alto desempenho. Estudos confirmam que promover emoções positivas dentro de uma organização aumenta a felicidade e o bem-estar dos profissionais, o que se traduz num aumento da criatividade, da produtividade, do compromisso e do desempenho.

De que modo é que a liderança e a gestão do capital humano andam interligados e concorrem para o sucesso da organização ou missão em causa?

As organizações de alto desempenho têm dedicado especial atenção à importância do desenvolvimento da capacidade de liderança a todos os níveis da organização, pela interferência directa que tem na motivação (ou ausência dela) dos colaboradores.

Se as pessoas que maior influência têm sobre o trabalho diário de um colaborador e na sua orientação profissional, como é o caso da sua chefia directa, não tem capacidade de preparar, aconselhar, fornecer *feedback* e de o motivar, são poucas as possibilidades desse colaborador se comprometer seriamente com a organização e, portanto, são poucas as possibilidades de conseguir retê-lo. Como tal, é fundamental que o desenvolvimento das capacidades de liderança não seja um exclusivo dos níveis mais elevados da organização e de um pequeno grupo de futuros gestores. ○



## Fornecedores de energia

# CLIENTES PRIVILEGIAM ONLINE

Existem oportunidades de crescimento para as empresas fornecedoras de energia que oferecem mais escolhas e opções de interacção através da internet.

A terceira edição do programa da Accenture sobre os Novos Consumidores de Energia, intitulada *'Actionable Insights for the New Energy Consumer'*, analisa de que forma os consumidores querem interagir com os seus fornecedores de energia, que produtos e serviços valorizam e os principais factores que definem o comportamento de compra e fidelidade.

Por exemplo, mais de metade dos consumidores referiu estar interessada em produtos e serviços adicionais do seu fornecedor de electricidade. 57% dos inquiridos revelaram interesse em produtos e serviços que pudessem reduzir o consumo de energia através de pequenas melhorias domésticas; a mesma percentagem disse estar interessada em comprar produtos que permitam gerar energia a nível doméstico, tais como painéis solares.

No que se refere às preferências de interacção do consumidor, a maioria dos consumidores prefere “canais online”, tais como portais, aplicações móveis e e-mail, designadamente para alterações de morada (57%) e recebimento das facturas (71%).

Os consumidores estão ainda a revelar um interesse crescente em relacionar-se com os seus fornecedores de energia eléctrica através de redes sociais. 30% dos consumidores integram, ou pretendem interagir, com o seu fornecedor de electricidade nas redes sociais. 68% dos entre-

vistados em mercados emergentes, como o Brasil, a China, a Coreia do Sul e a África do Sul, recorrem actualmente às redes sociais ou pretendem utilizar as mesmas para debater temas relacionados com a energia com outros consumidores ou grupos, em comparação com 29% dos inquiridos em mercados desenvolvidos.

### SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Em termos de satisfação e fidelização dos clientes, a maioria dos consumidores dos mercados liberalizados (55%) recomendaria o seu fornecedor de electricidade à família e amigos, enquanto 14% não o faria. 25% estão a considerar mudar nos próximos 12 meses.

Sem surpresa, a principal razão apontada para a intenção de mudar de fornecedor de energia prende-se com necessidade de reduzir custos, com 89% dos consumidores nos mercados liberalizados a afirmarem que a redução da factura de electricidade seria o principal factor de motivação para mudar de fornecedor.

O estudo refere ainda que 60% dos consumidores poderiam ser motivados a mudar de contrato para um tarifário que melhor se adequasse às suas necessidades. A oferta de soluções de energia renovável foi igualmente citada como um factor importante para mudar de fornecedor (33%), bem como os pacotes de produtos e serviços, as recompensas por fidelização e um melhor serviço ao cliente. ○

# MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES PODEM GERAR CRESCIMENTO

A Accenture estima que 20 dos sectores de actividade mais directamente relacionados com as alterações do comportamento dos consumidores sejam capazes de beneficiar de um crescimento de 2,4 biliões de dólares em 2016.

Intitulado ‘*Energizing Global Growth: Understanding the Changing Consumer*’, o estudo da consultora Accenture, apresentado em 2012 no Fórum Económico de Davos, conclui que as empresas que forem capazes de capitalizar as mudanças de comportamento dos consumidores com rapidez e agilidade poderão captar uma parte das receitas do crescimento que as organizações em todo o mundo vão gerar durante os próximos anos.

O estudo mostra ainda que os consumidores em mercados emergentes revelam uma maior mudança de comportamento nos últimos anos do que os consumidores em mercados desenvolvidos. Por exemplo, e tendo em consideração os últimos três anos, os consumidores em mercados emergentes mostraram uma probabilidade para aumentar a interação *online* com as empresas duas vezes superior aos mercados maduros – 62% vs. 25% – e revelam uma maior consideração pelo impacto ambiental e social do que compram (64% vs. 32%).

Ao mesmo tempo, as empresas dos mercados emergentes consideram-se melhor preparadas do que as congéneres dos mercados desenvolvidos no que respeita à capitalização das oportunidades originadas pelas alterações do comportamento dos consumidores. Os executivos das empresas dos mercados emer-

gentes que responderam ao questionário mostraram-se mais esclarecidos do que os dos mercados desenvolvidos, afirmaram que compreendem perfeitamente a forma como o comportamento dos consumidores está a mudar (32% vs. 17%) e revelaram estar melhor preparados para desenvolver uma resposta a estas mudanças, investindo mais em actividades viradas para o consumidor, como publicidade, marketing e canais de retalho (82% vs. 50%).

## PRINCIPAIS MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES

Os consumidores estão cada vez mais “ligados” – muitas vezes *online*, interagem com as empresas e com outros consumidores para procurar e adquirir produtos, partilhar recomendações e para elogiar ou criticar determinada actividade. Cerca de três quartos (73%) dos entrevistados responderam que utilizam agora mais a internet para pesquisar ou comprar produtos ou serviços do que há três anos e que estão a usar as redes sociais como uma ferramenta de suporte no processo de compra. Simultaneamente, os consumidores estão cada vez mais “exigentes”, ou seja, procuram produtos e serviços personalizados que possam ir ao encontro das suas necessidades específicas. Cerca de dois terços dos consumidores entrevistados (68%)

afirmaram que é importante serem capazes de comprar o que quiserem e quando quiserem, bem como poderem personalizar o produto ou serviço para que este se torne exactamente naquilo que querem (63%).

A consciencialização ambiental e social é outro dos factores a ter em consideração. Os consumidores estão cada vez mais “conscientes”, porque procuram bens e serviços sustentáveis, estão interessados em saber como e onde os seus produtos foram produzidos e ter uma relação comercial com empresas que apresentam um impacto positivo em termos sociais e/ou ambientais. Metade dos consumidores inquiridos (51%) tem em consideração o impacto ambiental do produto ou do fabricante antes de o adquirirem e fazem-no muito mais vezes hoje do que o faziam há três anos.

A consultora concluiu ainda que embora quase três quartos (73%) dos executivos tenham dito que o comportamento do consumidor mudou muito nos últimos três anos, uma proporção semelhante (74%) afirmou não entender completamente as alterações de consumo que estão a acontecer. Uma percentagem ainda maior (80%) dos inquiridos acredita que as suas empresas não estão a tirar total partido das oportunidades que estas mudanças oferecem. ○

## Como capitalizar as alterações de comportamento

O relatório da Accenture deixa algumas recomendações sobre a forma como as organizações podem atingir o crescimento e superar a concorrência ao lidarem de forma eficaz com as alterações de comportamento dos consumidores, tirando partido da sua posição de liderança nos seus sectores de actividade:

- Investir em ferramentas analíticas e em competências relevantes dos colaboradores para avaliarem estas alterações e interpretar os dados dos consumidores. Através dessas informações, as empresas vão poder melhorar a experiência do consumidor com um serviço mais adaptado às necessidades do cliente. Por exemplo, o programa de análise de uma empresa líder em aluguer de conteúdos multimédia permite-lhe a recomendação de filmes e de séries televisivas com base nas preferências de consumo individuais e no histórico do consumidor.
- Ter uma visão estratégica necessária para reconhecer e adaptar-se às alterações disruptivas do consumidor e ameaças competitivas. Uma empresa global de aluguer de automóveis replicou o modelo de negócio dos novos *players*, ao oferecer alugueres pagos à hora. Esta empresa tem sido capaz de tirar partido da sua dimensão e âmbito de actuação para reduzir a ameaça de novos concorrentes, ao mesmo tempo que melhora o serviço ao cliente.
- Pôr em prática modelos organizacionais “flexíveis” que lhes permitam ser mais ágeis e rápidos a actuar. Isto poderá implicar aquisições, desinvestimentos ou parcerias para complementar as capacidades existentes. A título de exemplo, uma empresa retalhista norte-americana percebeu numa fase inicial a importância cada vez maior que é dada a um estilo de vida saudável e deu início a uma série de fusões e aquisições para se tornar líder mundial em alimentação saudável.

Mais informações sobre este estudo em ‘*Energizing Global Growth: Understanding the Changing Consumer*’ ou em [www.accenture.com/globalgrowth](http://www.accenture.com/globalgrowth).



Mil milhões de euros de poupança para a Unilever. Sem quaisquer embaraços.

High performance. Delivered.



Com operações em mais de 100 países, a Unilever pediu ajuda à Accenture para, num esforço sem precedentes, simplificar, padronizar e unificar os seus processos de negócio em todo o mundo. As nossas equipas trabalharam na implementação de um único modelo de RH e gestão de talento, numa plataforma ERP bem como em outros projectos estruturantes. Até agora, os resultados alcançados ajudaram a Unilever a economizar mais de mil milhões de euros e a reduzir para metade o tempo de implementação do novo sistema de TI. High performance, delivered.

consulting | technology | outsourcing

  
accenture

# OS DESAFIOS DA EDUCAÇÃO

“O verdadeiro conhecimento vem de dentro”, Sócrates



Ragendra de Sousa, PH.D.

**E**xiste um amplo consenso de que entre os quatro pilares do crescimento económico: Recursos Naturais; Recursos Humanos; Formação de Capital; e Tecnologia, a formação do capital humano ocupa um lugar de destaque.

Samuelson argumenta que a qualidade do factor trabalho é o elemento que, considerado independentemente, tem mais importância para o crescimento económico. Um país pode comprar os mais modernos aparelhos de telecomunicações, computadores, equipamentos de produção de energia, contudo, esses bens de capital podem ser apenas eficazmente usados e mantidos por trabalhadores qualificados e treinados. Logo, progressos na educação, saúde, cultura de trabalho e disciplina favorecem o aumento da produtividade.

Não sabemos se existe algum produto em que o conhecimento esteja totalmente ausente<sup>1</sup>. Desde os primórdios da humanidade qualquer instrumento, mesmo o mais simples, teve algo a ver com a capacidade humana de planear e agir para obter um resultado. Na linha deste pensamento, Thomas A. Stewart diz que o conhecimento “é o ingrediente principal de tudo o que compramos e vendemos, a matéria-prima com que trabalhamos”.

Há novas características na economia. Kevin Kelly, que estuda este fenómeno, refere que a nova economia tem três características distintas: é global; favorece os bens intangíveis – ideias, informação e interacção; e é intensamente interligada. Tais características apontam para o aumento da importância do conhecimento.

Nascem novos tipos de empresas todos os dias assentes quase exclusivamente em activos intangíveis. Os seus produtos são intangíveis e podem ser distribuídos electronicamente através do ‘espaço de mercado’ pela internet. Annie Brooking refere que a importância emergente do capital conhecimento reflecte a crescente dependência

dos activos intangíveis nas empresas actuais. O conhecimento é a nova base para a riqueza. Ikujiro Nonaka assinala a sua importância dizendo que “numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte que resta de vantagens competitivas é o conhecimento”. Este distingue-se de um mero recurso, porque permite criar riqueza independentemente da forma como existe nas organizações, a sua utilização é feita ao longo de todo o processo produtivo e não pressupõe o seu desaparecimento com a incorporação. Por isso, adquire o estatuto e a forma de capital, passando a chamar-se Capital Conhecimento.

## ENSINO: QUE SOLUÇÕES?

Em nenhum momento pretendo responder a uma questão tão complexa, mas sim fazer algumas reflexões de como acelerar o processo.

Embora Moçambique conte actualmente com mais de 30 instituições de ensino

superior, os cursos oferecidos não correspondem ao perfil profissional exigido, isto porque as engenharias, bem como especialidades afins são muito exigentes em termos de infra-estruturas e de docência. Por outro lado, não faltam vozes do sector produtivo que reclamam que a qualidade dos nossos graduados está aquém das exigências do mercado do trabalho.

Entre as várias alternativas possíveis, a presente reflexão suporta uma transformação significativa do nosso sistema de ensino que assenta nos seguintes pilares:

- Aceleração da implantação do ensino técnico profissional em todos com curso de curta e média duração.
- Criação, em todas capitais provinciais, de escolas gerais de excelência onde se privilegia a qualidade e rigor no ensino.
- Investimento significativo e urgente na formação de docentes moçambicanos com recurso a instituições fora do país, através da cooperação multilateral.

d) Concessão de crédito comercial ou concessionário a estudantes, para formação no exterior nas especialidades de maior valor comercial e procura no mercado.

e) Para universidades que reúnam condições aceitáveis e com potencial de crescimento real e sustentável, facilitar a participação económica em empreendimentos de grande vulto e lucrativos mesmo que seja a custo zero (*free carrying*). Desta forma, estaremos a criar uma rede universitária com capacidade financeira para investimentos em equipamentos especializados e de investigação, sem passar o custo real da instituição para o estudante, que nos próximos tempos (10 a 15 anos) não terá capacidade de suportar. ◉

<sup>1</sup> Esta secção é baseada no artigo do José Maria Pedro. [www.adminstradores.com.br/artigos/a-importancia-do-conhecimento](http://www.adminstradores.com.br/artigos/a-importancia-do-conhecimento)

## Capital Humano

# A ESSÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO



**O** capital humano é constituído por todas as pessoas que fazem parte de uma organização, sendo um dos pilares para uma gestão otimizada, nomeadamente no sector dos serviços, em que a Moçambique Companhia de Seguros se insere, o conhecimento é factor-chave. Apesar de ser um activo intangível e não contabilizado, é o activo no qual assenta a base do funcionamento de uma organização, pois dele está dependente a

produtividade, a qualidade e o custo dos serviços gerados.

A Moçambique Companhia de Seguros tem vindo a fazer um investimento ao nível de formação educacional especializada, com comparticipação de cursos superiores que estejam directa ou indirectamente ligados à actividade seguradora. Actualmente, mais de 30% dos colaboradores alocados a funções mais técnicas encontram-se abrangidos por esta política, sendo igualmente minis-

trada formação *on job* de métodos de trabalho, *coaching*, organização e abordagem a clientes.

A capacitação profissional e a educação continuada são uma alavanca para o desenvolvimento organizacional que, potenciadas a uma remuneração justa e a uma autonomia para tomada de decisões, irão motivar o colaborador a um desempenho otimizado.

O retorno do investimento no capital humano é difícil de quantificar em valor e em termos de realização temporal. No entanto, poderão ser definidos indicadores de produtividade, que associados aos objectivos comerciais e gerais da empresa, ajudarão a sustentar uma análise desse retorno.

Podemos afirmar que, sem investimento nesta componente, uma organização a médio e longo prazos não irá ser sustentável e irá “definhar”, pois associado a isso os “melhores” sairão para procurar organizações que invistam no capital humano. ◉

\* Sérgio Trincinhas, director-geral da MCS

# + fibra

NEGÓCIOS

## NEGÓCIOS A ALTA VELOCIDADE. A SUA EMPRESA + À FRENTE.

### A TVCABO FAZ UM UPGRADE AO SEU NEGÓCIO COM A MAIS RECENTE EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

A TVCABO sabe o quanto é importante a sua empresa estar sempre ligada, por isso disponibiliza o acesso à internet com fibra óptica. Só a TVCABO oferece a internet mais rápida de Moçambique, com uma rede de fibra óptica que permite velocidades e downloads superiores. Com o **+ Fibra Negócios** da TVCABO enviar e receber ficheiros e e-mails pesados já não é problema.

LIGUE JÁ 21 480 550 / 820 480 500

OU VÁ A UMA LOJA TVCABO

[www.tvcabo.co.mz/fibra](http://www.tvcabo.co.mz/fibra)

 / tvcabo

 **tvcabo**  
Dá-te mais!

# ACTIVO INTELECTUAL É ESTRATÉGICO



As instituições de sucesso conseguem congregiar em torno da gestão três factores fundamentais: forte perfil dos quadros, uma área de recursos humanos eficiente e uma robusta cultura organizacional. Esta visão é partilhada por muitos gestores, que agem segundo o lema: nem produtos, nem processos diferenciam uma empresa; o diferencial das empresas de sucesso é o seu Capital Humano.

**É** essencial para o sucesso das empresas que os colaboradores estejam alinhados com a missão e comprometidos com o alcance dos objectivos traçados. No Moza Banco, para além da missão estar clara e ser do conhecimento de todos\* é alvo de reflexão e divulgação sistemática nas acções de formação regularmente dinamizadas para todo o universo Moza. Assim como também é essencial para qualquer organização ter pessoas competentes, comprometidas e que saibam trabalhar em equipa e em qualquer cargo mas, principalmente, nos cargos de alta gestão. Bons profissionais, executivos com talento e bem preparados existem vários, mas estão empregados. Ao contratar um profissional devemos sempre pro-

curar pessoas de boa índole, com ética, e com o perfil exigido para o cargo.

No mundo corporativo, em que a sobrevivência das empresas depende da inovação, do conhecimento e da habilidade e onde a competitividade é bastante agressiva, somente as pessoas podem fazer a diferença. Por isso, o capital humano no Moza Banco é valorizado! E para o valorizar é preciso perceber o sentimento dos colaboradores acerca das decisões de gestão da empresa.

Para nós o melhor modelo é o da Gestão Participativa, na medida em que enfatiza as pessoas que fazem parte da organização. Esta gestão é concretizada através de um conjunto integrado de sistemas, condições organizacionais e comportamentos de gestão que provocam e incentivam a

participação e o envolvimento de todos nos processos de decisão da empresa, visando, através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade), de modo a não deixar a organização ficar aquém dos resultados e metas estabelecidas.

A importância do trabalho em equipa tem-se acentuado nas últimas décadas, mas é fundamental que cada colaborador saiba de forma inequívoca qual o seu papel e o seu nível de participação neste modelo de Gestão Participativa. E aqui entra uma das ferramentas mais importantes que o gestor tem à sua disposição: o *coaching*. Este processo, que deverá ser contínuo na gestão dos líderes, tem grandes vantagens no que se refere à valorização do Capital Humano da empresa, nomeadamente a de ser uma alternativa de aprendizagem que expande, diversifica e aperfeiçoa o trabalho da equipa e, sobretudo, maximiza quer os resultados individuais quer do todo.

## FORMAÇÃO EM TODOS OS NÍVEIS

Mas nada disto funciona se a preparação das chefias não estiver totalmente alinhada com todos estes princípios e práticas. A preparação regular das chefias em temas como liderança, trabalho em equipa e comunicação interpessoal com liderados e líderes é determinante para que se criem condições objectivas e concretas para a valorização efectiva do capital humano de uma empresa.

Por outro lado, para garantir o futuro, os talentos deverão ser identificados desde muito cedo. Este processo deverá ser dinâmico, contínuo e não deverá ser eliminatório. Uma das metodologias mais eficazes na preparação dos colaboradores passa pelo treino 'on the job'. É o que acontece na nossa empresa. Após um

período de formação inicial, os novos colaboradores continuam o processo formativo em unidades de negócio reais, com o apoio das respectivas equipas que, por sua vez têm preparação específica para o efeito, como é o exemplo do Balcão Escola do Moza Banco, que tantos colaboradores tem preparado na fase inicial das suas carreiras.

Mas como poderemos então identificar estes talentos? Em primeiro lugar, através da observação contínua e atenta dos seus desempenhos. Bons desempenhos regulares e com produtividades acima da média são um bom indicador de colaboradores com elevado potencial. Mas desde logo, os colaboradores terão de perceber que estão permanentemente sob observação, e que os seus desempenhos poderão ditar as oportunidades que terão no futuro. Um dos instrumentos mais importantes para este processo de identificação e seguimento destes talentos passa pelo modelo de avaliação adoptado pela empresa.

Não se pode definir e gerir os activos intelectuais sem saber o que se está a fazer com eles. Toda a empresa possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de activos e recursos, perspectivas e capacidades tácticas e explícitas, dados, informação, conhecimento e talvez sabedoria. Não se pode gerir o capital intelectual sem localizá-lo em pontos estrategicamente importantes.

O capital intelectual, além de fortalecer a importância do homem na sociedade, será a oportunidade para as empresas manterem-se actuais, modernas e na vanguarda, numa era em que a competitividade nos negócios se torna cada vez mais agressiva. ○

Inaete Merali, presidente da Comissão Executiva do Moza Banco  
\*<http://www.mozabanco.co.mz/Institucional/Quem-Somos>

## QUANDO A IMPORTAÇÃO DE KNOW-HOW É NECESSÁRIA

**A** contratação de trabalhadores estrangeiros está sujeita ao regime do Decreto n.º 55/2008 de 30 de Dezembro. Este prevê dois grandes tipos de restrições à contratação de trabalhadores estrangeiros: (i) o dever dos empregadores de criar condições para a integração de trabalhadores moçambicanos nos postos de trabalho de maior complexidade técnica e em lugares administração

de empresas e a possibilidade de, por razões ponderosas, o Estado moçambicano reservar exclusivamente a cidadãos nacionais determinadas funções ou actividades; e (ii) o exercício de actividade profissional remunerada em Moçambique por parte do trabalhador estrangeiro estar condicionado às modalidades previstas no diploma: (a) contratação no âmbito do regime de quotas; (b) contratação em regime de curta duração; e (c) con-

tratação mediante autorização.

Em projectos de investimento aprovados pelo Governo em que se preveja a contratação de trabalhadores estrangeiros em percentagem superior à prevista no regime de quotas, a contratação dependerá somente de comunicação à entidade competente.

O contrato de trabalho celebrado com trabalhador estrangeiro deverá ser reduzido a escrito por ambas as partes,

consagrar vários aspectos, tais como o local de trabalho e a remuneração e terá a duração máxima de 2 anos.

Finalmente, a contratação de trabalhadores estrangeiros está sujeita à obtenção de um visto de residência e subsequente autorização de residência por parte do trabalhador. ○

\* Fabrícia de Almeida Henriques, sócia, Mozambique Legal Circle Advogados



**MOÇAMBIQUE**  
COMPANHIA DE SEGUROS

Tudo o que fazemos é seguro



Juntos rumo ao Futuro

**Escritório Principal**

Av. Kenneth kaunda, 518  
Tel: +258 21 4585 020/2  
Fax: +258 21 488 990  
Cel: +258 84 324 2570  
+258 82 305 5141  
email: mcs@mcs.co.mz

**Escritório Maputo**

Av. Julius Nyerere, 768 R/C  
Tel: +258 21 492 645  
Fax: +258 21 492 053  
Cel: +258 84 396 9316  
email: balcao@nyerere@mcs.co.mz

**Escritório Beira**

Centro Comercial Bulha, Loja 3 R/C  
Rua Major Sérgio Pinto, 102  
Tel: +258 23 326 805  
Fax: +258 23 326 823  
Cel: +258 82 386 5010  
email: balcao@beira@mcs.co.mz

**Escritório Matola**

Parque dos Postos, Loja 73  
Av. Rebelo de Sousa  
Tel: +258 21 720 355/6  
Fax: +258 21 720 356  
email: balcao@matola@mcs.co.mz



## Visabeira Moçambique

# LIDERAR TALENTOS PARA CONQUISTAR MERCADO

A Visabeira Moçambique dá emprego a mais de duas mil pessoas, distribuídas pelas diferentes áreas de negócio do grupo. Para Paulo Varela, PCA, estas são “o coração da empresa, apesar de não surgirem no balanço de activos”.

### Quais os valores subjacentes à liderança?

Um líder, para além de ter um conhecimento do negócio e ser reconhecido pelos seus pares, deve ter uma forte inteligência emocional. Compreender as pessoas, saber ouvir, orientar, avaliar e decidir são características fundamentais para poder orientar as pessoas, todas elas com diferentes capacidades e características pessoais, em proveito dos objectivos da organização.

### Como caracteriza o seu estilo de liderança?

Uma liderança assente na responsabilização das equipas. Numa base regular são definidos os objectivos das diferentes equipas, negociados os meios e a estratégia a seguir. Subjacente está um processo de avaliação que premeia, ou não, *performance*. Saber delegar é uma arte.

### Qual é para si o perfil ideal de um ‘CEO’?

O grupo Visabeira é um grupo altamente diversificado e com forte presença internacional, logo os CEO das empresas participadas têm de ser não só especialistas em cada área de negócio como ter um grande sentido de autonomia. Têm de ser pessoas confiantes, determinadas e capazes de ultrapassar as adversidades, sempre com uma atitude positiva.

### É possível conciliar estratégias de gestão do capital humano e de retenção de talento com práticas de controlo de custos e, ainda assim, crescer?

É, e os resultados de 2012 do grupo demonstram isso mesmo. É em momentos de crise que a exigência sobre a eficiência e organização do grupo são mais prementes e estas tarefas são levadas a cabo

pelos colaboradores mais qualificados. Há que tentar reter talento.

### RETENÇÃO DE TALENTOS É UM DESAFIO

Quais as principais linhas orientadoras da estratégia de gestão do capital humano seguida pelo Grupo?

Em Moçambique o grupo emprega cerca de 2.200 pessoas. Quando iniciamos um projecto internacional tentamos enviar os melhores gestores e técnicos. É necessário adaptarmo-nos à cultura local, tanto do ponto de vista do mercado como das relações laborais, sendo imperativo ter colaboradores locais. Apostamos muito na transferência de *know-how* e por isso desenvolvemos cursos de formação, com pessoas internas e entidades externas, *workshops* e, inclusive, enviamos trabalhadores até Portugal para receberem formação.

### O grupo investe na formação de talento? E como avalia o retorno desse investimento?

As organizações são antes de mais constituídas por pessoas. Não aparecem nos activos do balanço, mas são o coração da empresa. Para que uma empresa evolua é necessário que as pessoas evoluam, progridam. Existem modelos de prémios/bónus, empréstimos a colaboradores, etc.. Apoiamos também o desenvolvimento das pessoas ajudando-as a descobrir as suas potencialidades fazendo-as abarcar novos desafios. Uma outra forma de fazer retenção de talentos é abrir o leque de funções, dando *empowerment* aos colaboradores.

### Quais os principais desafios que se colocam às empresas moçambicanas em



### materia de recrutamento e gestão do capital humano?

O nosso principal desafio é a retenção das pessoas, ou seja, há mais procura do que oferta de mão-de-obra, no geral, e escassez de especialização média ou superior. É pois imperativo a motivação, a formação contínua, a progressão de carreira, a motivação no ambiente de trabalho e também a criação de pacotes de benefícios, por forma a manter a mão-de-obra, em especial a técnica especializada.

### Que marcos no seu percurso profissional de liderança gostaria de partilhar connosco?

Um dos aspectos que teve maior importância na minha formação como pessoa e como gestor foi o facto de, muito cedo (tinha 27 anos), ter assumido funções de liderança numa das empresas que o grupo Visabeira estava a lançar em Moçambique, onde tive que chefiar cerca de uma centena de pessoas e definir todo um modelo de negócio.

Um segundo momento igualmente marcante no meu percurso consistiu na responsabilidade que me foi atribuída de dinamizar a actividade internacional da Visabeira, naquela altura praticamente confinada a Moçambique e, de forma incipiente, a Angola. Hoje, 10 anos depois, estamos com actividades em 12 países e com vários outros projectos em perspectiva. ●

### Visabeira Moçambique em expansão

O Grupo Visabeira é hoje um dos principais actores económicos em Moçambique, com uma presença forte em várias áreas de negócio - turismo, televisão por cabo, construção, imobiliária, electricidade, água. O volume de negócios do grupo no país em 2012 foi de 89,5 milhões de euros, mais 22,8 milhões de euros que no período homólogo. “O ano passado o volume de negócios da Global cresceu 14,6 milhões de euros, devido aos resultados na Televisa (9,6 milhões Euros), na TV Cabo (1,4 milhões Euros) e ao arranque de novas empresas (1,5 milhões euros), como sejam a Real Life Moçambique, Real Life Academy, Vibeiras Moçambique e Visaqua”, referiu Paulo Varela. Para os resultados do grupo no país contribuíram também as participadas nas áreas do turismo, designadamente a Turvisa, que viu o seu volume de negócios aumentar em cerca de 2,8 milhões de euros, e da indústria, onde se destacou a Celmoque, devido a um novo contrato de venda de cabos com a EDM. Ainda segundo Paulo Varela, em 2013 os resultados do grupo deverão ultrapassar os 130 milhões de euros, sustentados pelo crescimento expectável em quase todas as áreas de negócio.



## PORQUÊ CONTENTAR-SE COM UM BANCO BOM, QUANDO PODE TER UM QUE É EXCELENTE?

Numa economia em crescimento o Moza Banco oferece produtos excelentes para si ou para a sua empresa, com uma equipa de gestão experiente nas diferentes áreas de negócio.

Soluções do dia-a-dia, poupança, crédito e financiamento.

Venha a um dos nossos balcões e torne-se cliente de um banco excelente.



mozabanco.co.mz

Menos dúvidas. Mais certezas.  
Analytics. Delivered.

High performance. Delivered.

O conhecimento é fundamental. Mas sem uma perspectiva estratégica não traz grande vantagem. Na Accenture, ajudamos os nossos clientes a utilizar as capacidades analíticas para converter dados em informação, informação em acções e acções em resultados tangíveis. High performance, delivered.

consulting | technology | outsourcing

  
accenture