



CH CONSULTING

# REINVENÇÃO NO MERCADO E NA GESTÃO DE PESSOAS

A CH Consulting comemora 25 anos de história. Ao longo deste tempo, tem vindo a reinventar-se e a consolidar a sua experiência na consultoria de Gestão de Pessoas.

**C**riada há mais de 25 anos, a CH Consulting deu os seus primeiros passos na área da contabilidade, mas rapidamente solidificou a sua posição no sector da consultoria. Numa jornada que já ultrapassa as duas décadas, a empresa conquistou notoriedade e procura reinventar-se tanto no serviço prestado, como na gestão de pessoas. Em entrevista à Human Resources Portugal, António Henriques, CEO da consultora, utiliza a

palavra «reinvenção» para descrever os últimos 25 anos.

**A realidade da CH de hoje é a que sonhou há 25 anos?**

Não, de todo. Para ser honesto, já nem me lembro de qual era o sonho. Em 1998, quando iniciámos a actividade, começámos a prestar serviços de contabilidade, uma área que abandonámos em 2010, promovendo uma spin-off de duas colaboradoras. Os primeiros passos na con-

sultadoria começaram em 2003, há 20 anos. De lá para cá, temos estado em permanente ebulição, sempre à procura de novos desafios. Hoje, temos uma ambição do tamanho mundo, com uma estratégia de crescimento internacional muito agressiva.

**Se tivesse de eleger uma palavra marcante para descrever esta trajectória qual seria?**

Reinvenção, sem dúvida. A capacidade de nos reinventarmos ao longo do tempo

tem sido o elemento que mais contribuiu para chegarmos onde estamos, com uma empresa financeiramente sólida, uma marca reconhecida pelo mercado, excelentes profissionais e uma visão otimista sobre o futuro.

#### **Considera-se o principal responsável pelo êxito alcançado?**

Não, de forma alguma. A minha autoestima é forte, mas não vai tão longe. Nestes últimos 25 anos, passaram pela CH centenas de colaboradores com muitas qualidades, humanas e técnicas, que ajudaram a construir a nossa casa. Um dos meus maiores méritos tem sido saber rodear-me das melhores pessoas. A minha responsabilidade estará, porventura, no envolvimento pessoal em questões relacionadas com a cultura organizacional. Uma imagem de marca muito forte que o mercado reconhece e que nos diferencia quer na ambição quer na definição da estratégia corporativa.

#### **A retenção das pessoas é um tema que o preocupa?**

A gestão de pessoas é um tema que me é muito querido. Estou envolvido activamente em todos os dossiers de recrutamento para posições-chave no Grupo, tendo alguns processos de Recursos Humanos altamente personalizados, onde investimos muito. No negócio da consultoria, depois da confiança, as pessoas são o activo mais valioso. Porém, quando se somam 25 anos de trajetória, apendemos a perceber que a vida é feita de ciclos e que a mudança é um estado natural com o qual temos de viver todos os dias. Quando as pessoas seguem outros caminhos é porque acreditam que será melhor para o seu futuro e isso deixa-nos felizes.

#### **O que é que mais aprecia na liderança de uma organização?**

A autenticidade e sofisticação. Não falo no sentido tecnológico do termo, mas antes no nível de integração e coerência das coisas. Depois de 25 anos na actividade de consultoria de gestão, cada vez aprecio

mais o que é genuíno, ainda que simples, em detrimento de posicionamentos muito elaborados, plásticos e sem identidade.

#### **Como é que se consegue criar e preservar a cultura de uma organização?**

Não há uma receita única, mas uma coisa é certa: exige muito trabalho. O José Manuel Seruya, o nosso consultor associado, tem uma metáfora – que acho imensa piada – onde faz a analogia com a religião e com a leitura do “Pai Nosso”. Não é suficiente conhecer-se o conteúdo, é preciso repetir-se a mensagem regularmente. O papel da comunicação interna é decisivo neste processo de aculturação colectiva. Claro que há uma regra sagrada, tem de existir coerência entre as políticas e a prática.

#### **O que mais aprecia numa equipa?**

Pessoalmente, aprecio muito a inteligência, o sentido crítico das pessoas e a boa-disposição. A diversidade de olhares enriquece muito a análise e a riqueza das reflexões.

#### **A meritocracia integra o vosso plano de gestão de pessoas?**

É uma disciplina muito presente na nossa cultura. Não só no plano do reconhecimento onde elegemos todos os anos os nossos “Monstros do Ano”, na nossa “Gala Monstruosa” – um evento que integra o jantar de Natal e onde juntamos todos os colaboradores –, como também ao nível da remuneração, com uma política de prémios anuais e por projecto. Ao nível da gestão de carreira, temos a expressão máxima que passa pela nomeação do partner da CH Consulting. Este ano nomeámos mais dois novos partners, o Carlos Adegas e a Maria Fernanda Carmo.

#### **Quais as condições para se ser partner na CH?**

Promovemos muito a cultura do exemplo, pelo que são, normalmente, os colaboradores com provas dadas na organização, alinhados com o ADN organizacional e muito comprometidos com o projecto e com o negócio. Têm de ser exemplos de inspiração para os demais.



**António Henriques**  
CEO da CH Consulting

#### **A CH Consulting conquistou mais de 320 prémios nos últimos anos. Que importância dão a estes reconhecimentos?**

Os prémios têm uma história. Em 2010, quando decidimos evoluir do segmento das PME para as grandes empresas, vimos nos prémios de excelência uma boa estratégia para a afirmação da qualidade e singularidade das nossas práticas de gestão e um veículo de promoção da marca. É um dos nossos cases, tendo conquistado distinções e prémios em 18 áreas de prática diferentes, o que é um motivo de grande orgulho. Três centenas depois, é natural, contudo, que seja um tema visto internamente já com uma certa normalidade.

**Tendo sido eleitos várias vezes a melhor empresa para trabalhar em Portugal, qual é a importância que atribuem à felicidade?**  
Continuamos a dar muita importância ao bem-estar das pessoas, muito embora



## CH CONSULTING

### Sete regras para o sucesso

Embora entenda que «o sucesso é cada vez mais uma condição efémera», António Henriques não fugiu à partilha daquelas que, na sua opinião, considera serem as sete práticas de gestão de pessoas que mais contribuiram para a afirmação da CH Consulting:

- **Liderança:** O estilo de liderança cultivado é determinante nos níveis de alinhamento. Um dos "Princípios de Gestão", que orienta os colaboradores com funções de liderança no grupo, recomenda uma actuação que combine três ingredientes fundamentais: humanismo, humildade e humor;
- **ADN:** A identidade cultural da marca é um dos seus factores de diferenciação mais reconhecidos pelo mercado;
- **Comunicação Interna:** A comunicação interna permanente é um dos pontos fortes da marca. A CH publica diariamente, desde 2011, um jornal diário onde descreve tudo o que acontece no dia-a-dia do Grupo;
- **Eventos Internos:** São muitos os eventos internos, organizados ao longo do ano, para a partilha de estratégia e rumo (Jornadas de ADN) e celebração (Summer Party, Festa de Natal e Gala dos Monstros do Ano);
- **Flying Experiences:** Quando o processo de recrutamento implica saltar de paraquedas, estamos dispensados de descrever até que ponto vai a intensidade e arrojo do ADN da consultora, que se descreve como «uma escola de forças especiais no sector da consultadoria»;
- **Excelência como Visão:** A nossa visão é sermos reconhecidos como líderes de excelência em tudo o que fazemos, destacando o nosso olhar 360° sobre as organizações e o cuidado que damos a todos os detalhes;
- **Celebração:** A Celebração é um culto e um traço identitário enraizado, com honras de marca própria de espumante ("CHeers"), elaborada para celebrar todas as grandes e pequenas vitórias.

o happiness seja um conceito datado e já menos valorizado. Como estamos sempre muito à frente, é natural que tenhamos menos curiosidade quando os temas ficam mais maduros.

#### O que mudou com a COVID-19 na sociedade?

No essencial, o que mudou foram as pessoas. Todos nós, de uma forma geral. Há uma alteração profunda nas prioridades das pessoas e na sua relação de compromisso com as organizações e com o trabalho, num sentido lato. Este é um caminho sem retorno, sendo que as organizações vão ter de se ajustar.

#### Qual é a vossa prática no que diz respeito ao teletrabalho?

No essencial, acompanhamos as tendências de mercado, muito embora tenhamos

políticas diferentes nas várias áreas de negócio, em função das especificidades e dos estilos de liderança.

#### Consideram o teletrabalho nocivo para as organizações?

As generalizações são, como sabemos, muito perigosas. Eu, pessoalmente, sou fã e altamente produtivo a trabalhar em casa. Em funções como programação, esta é hoje uma realidade incontornável, com ganhos visíveis de produtividade. Mas essa não é uma regra transversal. Por exemplo, na função pública é desastroso, tendo-se deteriorado brutalmente o serviço que é prestado aos cidadãos. O conselho que dei a um dos meus filhos, que recentemente se mudou para Lisboa, para estagiar numa multinacional foi: «Vai para a empresa, não fiques a traba-



lhar em casa!» O mais difícil sempre é alcançar o equilíbrio. Numa perspectiva de crescimento, para as pessoas, não tenho dúvidas de que, a prazo, é prejudicial o conforto do lar.

#### Qual a vossa posição sobre a semana dos quatro dias?

Na nossa actividade, é uma prática muito fácil, porque há uma lógica muito forte de projecto. Noutros sectores a questão não é tão pacífica. Uma coisa é certa, a esmagadora maioria do tecido empresarial português não está preparado do ponto de vista de competitividade para suportar a medida do ponto de vista económico, se o espírito for trabalhar 80% do tempo e ganhar 100% do salário. Ainda que mal comparado, o caso da saúde em Portugal é paradigmático. Reduzimos o horário de trabalho semanal em nome das melhores condições de trabalho dos profissionais de saúde, mas depois deixamos de cumprir a missão principal, que é termos cuidados de saúde dignos para os cidadãos.

#### Qual a estratégia actual de internacionalização da CH Consulting?

Temos planos de crescimento para a área internacional, onde actualmente temos projectos em curso em 17 países e quatro continentes. A área de recursos humanos é uma das áreas onde temos conquistado mais contratos internacionais e onde perspectivamos continuar a crescer. ✓