



## Formação

Página 28

# O mérito compensa

PÁGINA 8

A meritocracia não é um mito em empresas como a Sonae Sierra (responsáveis na foto) e a PLMJ, autênticos oásis entre a indiferença que impera em muitas organizações nacionais



TEMA DE CAPA

# Reconhecimento para quem merece

Na Sonae Sierra e na sociedade de advogados PLMJ, a gestão de talentos faz parte do segredo do sucesso das organizações **TEXTO DE MARISA ANTUNES**



LUIS FAUSTINO

Luis Marques, Cristina Santos e Jorge Morgadinho, da Sonae Sierra

**É** um trabalhador exemplar, criativo, produtivo e inovador. Contribui para os resultados e o prestígio da sua empresa e é inquestionável o seu mérito. Ordem natural das coisas para que seja reconhecido, certo? Falso. Em muitas empresas portuguesas, demasiadas até, talento e competência não é suficiente para o que deveria ser uma natural progressão na carreira. Uma má gestão de talentos que acaba por custar caro à organização. Mais cedo ou mais tarde.

Felizmente, nem todas são assim e damos aqui dois bons exemplos de empresas de raiz nacional que, desde o primeiro momento, sempre tiveram na base da sua cultura organizacional o talento dos profissionais como motor de crescimento sustentado. Uma filosofia que as fez crescer, colocando-as entre as melhores nos seus mercados.

É o caso da Sonae Sierra, uma das empresas do poderoso grupo Sonae e incontornável no sector dos centros comerciais e da PLMJ, a sociedade de advogados de A.M. Pereira, Sáragga Leal, Oliveira Martins, Júdice e Associados, que ainda recentemente foi eleita a melhor sociedade portuguesa de advocacia pelos Chambers Europe Awards for Excellence 2009.

Actualmente presente em seis países para além de Portugal (Espanha, Itália, Alemanha, Roménia, Grécia e Brasil), a Sonae Sierra recebe por mês "muitas centenas de CV's", um fluxo que é fruto não só da conjuntura mas do prestígio que a empresa alcançou no mercado. Não admira pois, que mais de 50% dos colaboradores da Sonae Sierra já lá estejam há mais de seis anos.

## Talento está no DNA

Luis Marques, responsável global da área dos Recursos Humanos da Sonae Sierra, gosta de dizer que "recrutar talento está no DNA da Sonae, em geral e da Sonae Sierra, em particular".

"Procuramos pessoas não só com determinada competência técnica mas com muito potencial e que estejam disponíveis para assumir valores que fazem parte da cultura da empresa", realça este responsável da Sonae Sierra, lembrando que, mesmo em tempo de recessão, não é política da empresa dispensar pessoal. "Nós temos hoje mais pessoas a trabalhar connosco do que



aquelas que tínhamos no início do ano. Acima de tudo, acreditamos que a crise vai passar e precisamos de todos os nossos trabalhadores para manter o nosso plano de expansão e sucesso", diz Luis Marques, especificando que só "no ano passado foram recrutadas 190 pessoas ao nível da Europa, chegando às 270 quando se inclui o Brasil".

Quem entra sabe que a cultura de exigência também faz parte do DNA da empresa, que exige mas dá muito em troca. Da progressão da carreira à formação contínua, da possibilidade de flexibilidade de horário até a licenças para se frequentar um curso que há muito se queria tirar, são variados os motivos que contribuem para a satisfação dos colaboradores, que podem ainda contar com um Provedor para ajudar no bom ambiente de trabalho. Uma figura histórica da empresa - o primeiro director do Centro Colombo -, e que agora, já reformado, continua a estabelecer o elo de ligação entre a organização e os funcionários eventualmente descontentes.

## Mais de um milhão só em formação

Só em formação, a empresa gastou globalmente, em 2008, € 1.026.439 milhões. Cerca de 900 euros por pessoa, em média anual, valor que inclui o Brasil e a Roménia com realidades monetárias bem diferentes da nossa.

"Todos os colaboradores sabem que irão fazer, no mínimo, um curso de formação por ano, e que este pode ser complementado com palestras dadas



Ricardo Oliveira, Manuel Santos Vitor e Tomás Pessanha, da sociedade de advogados PLMJ

por especialistas de renome internacional que se debruçam em áreas específicas e consideradas essenciais para o desenvolvimento das pessoas dentro da organização", explica Luís Marques.

Mas não só. "Até os *top management* da Sonae Sierra contribuem para essa partilha de conhecimento, realizando acções e transmitindo a outros o *know-how* que possuem".

Para alguns profissionais de elevado potencial, a empresa vai ainda mais longe, financiando-lhes cursos de pós-graduação ou MBA's em Portugal ou no estrangeiro.

Foi o que aconteceu com Jorge Morgadinho, actualmente a exercer as funções de Director de Expansão (para os mercados da Roménia, Grécia e novos países), um cargo de grande responsabilidade e que surgiu após a frequência de um MBA no reputado IESE Business School, (em Madrid e Barcelona), totalmente financiado pela Sonae Sierra.

Arquitecto de formação, Jorge Morgadinho trabalhava com Siza Vieira na recuperação do Chiado quando resolveu abraçar o desafio de participar no projecto de construção daquele que era, na altura, o maior *shopping* da Europa, o centro comercial Colombo.

A seguir, tornou-se adjunto do director do projecto Vasco da Gama, uma experiência também bem sucedida e que o levou para outros voos, mais precisamente para Espanha onde foi desbravar terreno e avançar com novos centros comerciais já nas funções de director de projecto.

Seis anos volvidos e logo após a abertura do terceiro *shopping* em Espanha (que conta actualmente com um total de 12 centros Sonae Sierra), Jorge Morgadinho foi convidado a realizar o MBA no IESE, que o arredou da empresa durante 20 meses.

Uma ausência prolongada que se tornou uma aposta ganha quando pouco tempo depois do seu regresso se tornou director de Expansão.

Um percurso de mais de 16 anos de "casa" mas sempre com funções diferentes e responsabilidades acrescidas. "Somos inculcidos pela empresa que devemos ser ambiciosos em tudo o que a palavra tem de positivo: queremos sempre mais", acentua.

Uma dinâmica de trabalho que vai de encontro ao que sempre desejou: "O que mais gosto é a liberdade que a empresa dá para se ser inovador e de aplicar novas fórmulas, dentro do espírito "fazer mais e melhor", não só ao nível de trabalho mas de valorização pessoal".

#### "Reconhecimento do mérito"

"A dinâmica de crescimento" é também o que mais agrada a Cristina Santos, Directora de Operações/Portugal, da Sonae Sierra, com um percurso notável desde que entrou, em 1995.

"Valorizo muito os constantes desafios, até porque somos uns inconformados com o estado em que estamos e queremos sempre ir mais além em várias vertentes: na relação com os nossos *stakeholders*, com o nosso negócio, com a política de responsabilidade cor-

porativa da empresa. São valores e formas de estar no mercado extremamente importantes e reconhecidas", enfatiza Cristina Santos.

Esta engenheira alimentar já desempenhou funções de directora do Gaia Shopping, directora do NorteShopping, coordenadora dos centros comerciais a nível regional, responsável da gestão operacional dos centros na área da Norte e agora, desde Abril deste ano, a nível nacional.

"A ascensão é um reconhecimento do mérito. É óbvio que é preciso ter a oportunidade e eu tive a felicidade de entrar numa empresa que estava a iniciar a construção de negócios dos centros comerciais. É aliciante trabalhar numa empresa que é líder de mercado e vê-la crescer. Não há satisfação maior em termos profissionais", conclui a responsável.

Para a cultura de exigência que existe na empresa é fundamental o processo de avaliação do desempenho dos colaboradores. Como diz Cristina Santos, "as pessoas sabem que estão a ser avaliadas com o propósito de poderem crescer. As conversas cara-a-cara onde são destacados os pontos fortes, as necessidades de melhoria, o que é necessário fazer como equipa e para onde se gostava de evoluir".

#### 700 a 1000 por ano para a PLMJ

NA PLMJ, sociedade de advogados de A.M. Pereira, Sáragga Leal, Oliveira Martins, Júdice e Associados, o desempenho é também avaliado de forma contínua, mas o tipo de ascensão é muito mais previsível que numa empresa como a Sonae Sierra.

Aliás, logo no recrutamento, os recém-licenciados, - que todos os anos enviam entre 700 a 1000 candidaturas para a PLMJ - sabem exactamente o que é esperado deles e quanto tempo pode demorar essa progressão.

"Quando estamos a avaliar os estagiários que vamos querer, entre as muitas candidaturas que recebemos, já olhamos para estas pessoas como alguém que em princípio irá ficar na empresa e terá todas as possibilidades de chegar aonde eu estou, no topo da carreira", diz Manuel Santos Vitor, sócio e administrador-delegado da PLMJ, sociedade que tem 200 advogados, distribuídos pelos escritórios de Lisboa, Porto e Faro.

Isto significa que logo no início de carreira, os jovens advogados sabem qual o tempo expectável para uma ascensão segura. "Aqueles que terminam, com sucesso, o estágio - que dura entre dois a três anos - passam a ser associados. Passados cinco ou seis anos são convidados para se tornarem associados-sé-

nior e uns quatro depois poderão aceder a sócios da PLMJ, como sócios de indústria. A partir desta fase dependerá de uma série de factores para se tornarem (ou não) em sócios de capital, o topo da hierarquia", explica Manuel Santos Vitor.

Ricardo Oliveira passou pela maior parte destas etapas, tendo entrado na empresa em 1996. Antes fez uma pós-graduação em Direito Comunitário, tendo passado pela Comissão Europeia, onde esteve no Tribunal de 1ª instância das Comunidades Europeias.

Depois dos vários patamares que a carreira prevê, tornou-se em 2005, sócio de indústria. "Uma das virtudes do nosso sistema de progressão de carreira é que os critérios são relativamente claros, mas tem o lado positivo de não formatar demasiado as pessoas", realça o advogado. Mas o "segredo", diz, "é gostarmos muito do que fazemos, partilhando uma empatia forte com a cultura da organização. E ainda, olhar intuitivamente para o topo da sociedade e avaliar se nos identificamos com aquelas pessoas e as razões pelas quais elas chegaram onde chegaram. Se a resposta for sim, estamos no lugar certo".

A sensação de estar no sítio certo é igualmente partilhada por Tomás Pessanha, responsável pela coordenação do escritório do Porto. "Sempre me seduziu trabalhar num ambiente de exigência e de importância de assuntos entregues e isso só se consegue numa sociedade com esta dimensão", refere este responsável, que entrou na empresa já com o estatuto de associado-sénior depois de ter trabalhado em duas outras sociedades de advogados.

Tal como na Sonae Sierra, a aposta na contínua valorização dos seus profissionais faz parte do sucesso da organização que tem um plano de formação anual para advogados, ministrado «in-house» e que compreende não só a formação jurídica para estagiários, mas também a formação "de reciclagem" para advogados e a formação *Para-jurídica*.

A este plano vem juntar-se os incentivos às especializações dos advogados da PLMJ, através de pós-graduações, mestrados ou doutoramentos, nas mais prestigiadas faculdades de Direito nacionais ou internacionais. Para além de conceder tempo para o estudo, preparação para exames ou elaboração das teses sempre que necessário (implicando a remuneração do advogado durante essa ausência), a sociedade ainda comparticipa em 50% os custos académicos. Actualmente mais de 50% dos advogados de PLMJ possuem especializações.