

ínCentea: um caso de inovação estratégica, desenvolvimento humano e sustentabilidade

Resumo

Apresenta-se uma ‘viagem à essência’ da ínCentea, empresa prestadora de serviços nas áreas tecnologias de informação e comunicação, realçando a estratégia consubstanciada em ‘ser global’ com proximidade, ‘ter pessoas’ com identidade e ‘criar valor’ para gerar sustentabilidade duradoura.

A estratégia assenta na permanente inovação tecnológica, na ligação à Cultura ínCentea e na criação de valor nos negócios dos clientes. O estudo de caso foca mais especificamente o papel da cultura de inovação e do desenvolvimento humano no âmbito da estratégia global, sobretudo através de um vasto número de programas e medidas inovadoras na caminhada à Sociedade do Conhecimento, à Cidadania e à Responsabilidade Social.

Tais orientações de natureza estratégica desembocaram no lema da última Convenção ínCentea, cujos desafios estratégicos preconizam futurar a sustentabilidade baseada em ‘Soluções com Pessoas’.

Palavras-chave: clientes, colaboradores, criação de valor, crescimento, cultura de inovação, desenvolvimento humano, responsabilidade social, satisfação, sustentabilidade, tecnologia.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos de caso são instrumentos importantes de pesquisa e aprendizagem, na sua qualidade de narrativas sobre entidades e acontecimentos. A empresa ínCentea apresenta-se como um caso de estudo que contempla crescimento e inovação de maneira exemplar e cumpre os critérios que justificam um estudo de caso: na sua história; nos princípios que a norteiam; no modo como se relaciona com o contexto; no modo como encara o seu sistema humano; na visão estratégica que apresenta.

Com este ponto de partida, pode conceber-se o caso ínCentea como adequado para exercitar a aplicação do modelo de raciocínio complexo à análise e avaliação da gestão estratégica e do desenvolvimento multinível de uma empresa.

O modelo de análise e avaliação complexa de sistemas organizacionais propõe uma análise baseada no paradigma da complexidade, neste caso tendo como foco central a cultura de inovação e o desenvolvimento humano da ínCentea, elementos estruturantes da estratégia que contempla a criação de valor, as soluções com pessoas e a sustentabilidade duradoura.

2. O PERFIL DA ÍNCENTEA – NEGÓCIOS E PESSOAS

A ínCentea – Tecnologia de Gestão, SA faz parte do Grupo ínCentea Capital, SA de empresas de prestação de serviços nas áreas das tecnologias de informação e comunicação, marketing e inovação, consultoria de negócio e engenharia de produto.

A Visão da ínCentea tem por base utilizar tecnologia, gerir parcerias, criar valor, acreditando convictamente que “as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) podem contribuir decisivamente para o desenvolvimento sustentado da Sociedade do Conhecimento [e] que através da cooperação empresarial é possível gerar mais Valor”.

A sua Missão é “acrescentar valor ao negócio dos clientes e satisfazer as expetativas dos colaboradores, parceiros e acionistas de uma forma socialmente responsável”.

Os Valores da ínCentea baseiam-se na “orientação para o cliente, orientação para a mudança e trabalho em equipa – compreender, fazer, cooperar, sempre com as pessoas”.

O Grupo está presente em Portugal, Angola, Cabo Verde, Espanha, Moçambique e São Tomé e Príncipe, através de diversas empresas, e conta com 336 colaboradores (diretos e indiretos), formados, certificados e experientes, dos quais 80 (23,8%) são atualmente colaboradores locais nos países onde o Grupo ínCentea possui empresas (23,8%).

As Soluções da ínCentea procuram cobrir todo o ciclo de vida de um sistema de gestão, desde o processo de venda até à fase de manutenção, mediante um cuidadoso levantamento de requisitos, metodologia ajustada à realidade do cliente e do projeto, assegurando o cumprimento de prazos e o alcance dos objetivos. O serviço de suporte disponível permite manter a solução atualizada, otimizada e a um custo aceitável.

Em 2018 o volume de negócios consolidado foi cerca de 17,6 milhões de euros, tendo 26% do volume de negócios sido realizado nos mercados internacionais (ver Figura 1).

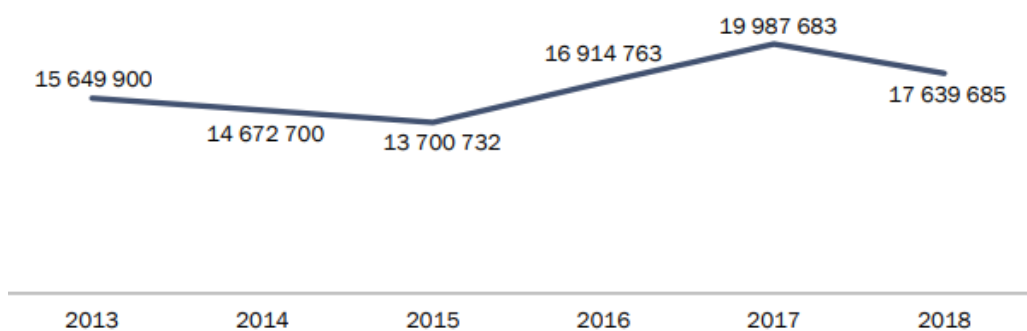


Figura 1. Volume de Negócios 2013-2018

Fonte: ínCentea (2018).

Em 2017 o Grupo empresa cresceu organicamente, aumentando de 10 para 15 unidades de negócio e inorganicamente com a integração da Megatrónica, da MMS e da atividade da Mersatec e da Porlande. Tal focalização do Grupo levou à alienação de áreas de negócio, clarificando o modelo de gestão e permitindo melhoria da rentabilidade e atenção ao cliente.

Em 2018 o volume de negócios desceu, mas houve porque essa diminuição deveu-se à alienação do negócio PHC e desvalorização da moeda em Angola: Os resultados cresceram 30%. A avaliação aos dados económicos e financeiros (Figura 2) mantêm-se consistentes.

Tabela 1. Dados Económicos e Financeiros

Dados Económicos e Financeiros	2018	Δ %	2017
Volume de Negócios	17 639 685	(12%)	19 987 683
EBITDA	1 448 569	(4%)	1 504 093
Resultados Operacionais	709 514	2%	696 861
Resultado Líquido	325 744	17%	277 776
Ativo	14 143 337	(12%)	16 061 174
Ativo não Corrente	4 819 395	1%	4 753 347
Ativo Corrente	9 323 942	(18%)	11 307 827
Capital Próprio	2 559 178	(13%)	2 952 604
Passivo Total	11 584 160	(12%)	13 108 569
Passivo não Corrente	1 739 342	(10%)	1 936 940
Passivo Corrente	9 844 818	(12%)	11 171 629

Fonte: ínCentea (2018).

As empresas do grupo apresentam diversas certificações, entre as quais: Rede PME Inovação; PME Líder '17; ISO9001 – Qualidade; ISSO20000-1 – Serviços; ISO27001 – Segurança da Informação e NP4457 – Inovação.

A ínCentea quer ser vista como ‘pessoa de confiança’, que gera valor e que assegura um crescimento sustentado a longo prazo mediante: (a) apoio aos clientes para serem mais

competitivos e obterem sucesso; (b) garantia de bom ambiente de trabalho e de desenvolvimento dos colaboradores; (c) justa remuneração dos investimentos realizados pelos acionistas; (d) inovação no modo de trabalhar e nas tecnologias utilizadas; (e) intervenção cívica responsável nas comunidades onde a ínCentea se insere.

Em especial, a política de Ética e Responsabilidade Social, materializada no projeto inCentivar, ocupa uma posição central na estratégia e nas práticas de negócio em busca de comportamentos e práticas de referência em que se acredita e que se querem praticar.

3. DOS PRIMÓDIOS À ATUALIDADE – UMA VISÃO EM VOO DE ÁGUIA

Fazendo uma ‘Viagem à Essência’ a ínCentea definiu uma oportunidade de valorizar o passado, tomar consciência do presente e projetar o futuro. Ligar passado, presente e futuro é um dos critérios de análise e avaliação utilizados no modelo de raciocínio complexo para apreender os conceitos estruturantes. A viagem da ínCentea passou por 5 fases principais:

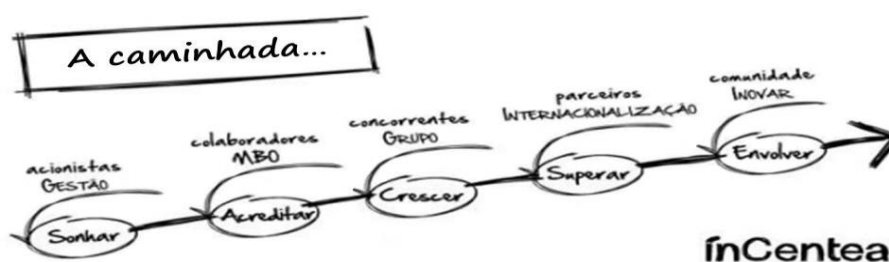


Figura 2. As principais fases da ínCentea

Fonte: ínCentea (2019).

1.1. Sonhar – as origens (1987)

A ínCentea nasceu em 1987, em Leiria, com a designação de Leirisic, tendo origem na equipa informática da Fábrica Leiriense de Plásticos, criada em 1983, para superar lacunas da faturação manual da empresa. O sucesso da informatização levou outras empresas a solicitarem a equipa para trabalho informático, nascendo a Leirisic quatro anos depois.

1.2. Acreditar – *management buy-out* (2000)

No final do ano 2000, através de uma MBO (*Management Buy-Out*), um conjunto de colaboradores tomou o controlo da empresa e começou a definir uma estratégia de crescimento baseada numa política de parcerias. O sucesso da operação baseou-se em três fatores: capacidade técnica; complementaridade (de perfis profissionais); espírito de equipa.

1.3. Crescer – com fornecedores e concorrentes (2004)

A Leirisic dá lugar à ínCentea. Para lá do crescimento endógeno que a empresa alcançou, definiu-se estrategicamente um novo caminho para aumentar esse crescimento através de parcerias com fornecedores e concorrentes, em participações cruzadas de capital.

1.4. Internacionalizar – com parcerias múltiplas (2007)

Iniciou-se o projeto de internacionalização com a participação de alguns concorrentes e parceiros de negócio, criando-se uma empresa que unificaria os esforços comuns de internacionalização, bem como empresas em Cabo Verde (2007), Angola (2008), Moçambique (2009), Espanha (2014) e São Tomé e Príncipe (2017).

1.5. Inovar – com a comunidade (2011)

Iniciou-se novo ciclo da estratégia com o conceito de ‘inovação’ entendido como uma nova atitude, de estar, de pensar e de agir, de motivar todas as partes interessadas para o ‘futuro’ e de estreitar as relações entre os parceiros e as comunidades locais.

4. A CAMINHADA PARA O FUTURO: OS PILARES DA ESTRATÉGIA

As sucessões evolutivas das cinco fases da empresa levaram, em 2016, a ambicionar a afinação do percurso e a redefinir, aprimorar e ambicionar estratégias de desenvolvimento. Os dados económicos e financeiros e o desenvolvimento das competências dos recursos humanos abriram esse caminho, espelhado no Plano Estratégico 2016-2018.

O Plano foi reforçado pela construção da Visão 2020, que ambiciona para a ínCentea acrescentar valor ao negócio dos clientes e satisfazer as expectativas dos colaboradores, parceiros e acionistas, de uma forma socialmente responsável. Em 2020 a ínCentea quer ser global com proximidade, ter pessoas com identidade e gerar valor com sustentabilidade.

5. CRESCIMENTO E SUPERAÇÃO – SER GLOCAL

A fase de crescimento iniciou-se em 2004 mediante parcerias com fornecedores e concorrentes e a superação ocorreu a partir de 2007 com parcerias internacionais, cujas últimas se concretizaram em 2014 e 2017, conforme mencionado anteriormente.

Este processo foi recentemente definido por uma estratégia 'glocal', isto é, a empresa ser global com proximidade no sentido da sua internacionalização, responde ao desafio e ajusta a estratégia em cada e para cada mercado, considerando contributos dos outros mercados.

Global porque embora seja uma empresa portuguesa que respeita as origens, também é de cada um dos países onde o Grupo está presente, quer se integrar, respeitar costumes e leis, miscigenar, e também ser local. Trata-se de um processo de 'glocalização' no qual se atua com proximidade, criando relações duradouras e de confiança e consolidando verdadeiras parcerias, quer por participação noutras empresas quer através dos 80 colaboradores locais.

6. CULTURA DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO – TER IDENTIDADE

O crescimento e a superação descritos não poderiam realizar-se sem uma estratégia de inovação ligada à cultura e ao desenvolvimento humano em busca de identidade. A *ínCentea* define-se, efetivamente, como comunidade de pessoas felizes e competentes, que atuam com ética e promovem uma sociedade mais equilibrada e justa, que são capazes de se questionar, criar soluções fora do padrão, conseguir implementá-las e gerar valor.

Tais orientações buscam uma identidade forte, integrada, coerente e presente que seja reconhecida e valorizada; ser *top of mind* reconhecida em toda a cadeia de prestação de serviços de consultoria às organizações, que transmita os valores e a cultura da empresa, respeite a diferença e a valorize, e que o todo seja coerente e mais forte do que as partes.

7. CRIAR VALOR – GERAR SUSTENTABILIDADE

A *ínCentea* focaliza-se na criação de valor com sustentabilidade otimizando os negócios dos clientes através de soluções diferenciadoras e personalizadas, globais e com metodologias ajustadas que acrescentam valor aos clientes, colaboradores, acionistas, parceiros de negócio e, em última análise, às comunidades – assegurando sustentabilidade duradoura.

Assim, tal eixo da estratégia visa garantir o retorno adequado e continuado aos acionistas, vida equilibrada aos colaboradores e contribuição para comunidades mais equilibradas e sustentáveis, assegurando continuidade e sustentabilidade a médio e longo prazo. Concomitantemente, a *ínCentea* assume a ambição de criar valor aumentando produtos próprios às soluções, baseadas em metodologias eficientes e produtos criteriosos.

8. CONSOLIDAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO: a componente estratégica para soluções com pessoas

A consolidação da estratégia 'ser glocal, ter identidade e gerar sustentabilidade' mediante a internacionalização, a cultura de inovação, o desenvolvimento humano e a criação de valor, ocorreu sobretudo a partir de 2014 até à atualidade, estando atualmente em curso a estratégia 2019-2021, que sucede à de 2016-2019. Neste estudo analisa-se, em especial, a cultura de inovação e o desenvolvimento humano que alimenta a dinâmica da estratégia.

A Sociedade do Conhecimento trouxe para a cena organizacional a aprendizagem permanente e, por consequência, revelou o capital humano como um ativo essencial em 'empresas aprendentes' com pessoas que aprendem em permanência ao longo da vida. Conhecimentos, Competências e Desempenho são dimensões fundamentais para o desenvolvimento do negócio da ínCentea, na prestação de serviços baseados na criatividade e na inovação, nos quais as pessoas são essenciais. É nesse quadro que se definiu um modelo de desenvolvimento humano interrelacionado com a cultura de inovação, traduzido por formação contínua ao longo da vida, desenvolvimento socioprofissional e avaliação dos resultados alcançados para potenciar o modelo de crescimento e inovação.

8.1. Recrutamento & Seleção: integrar e incentivar

O Recrutamento e Seleção (R&S) da ínCentea é geralmente realizado sob a orientação da Direção de Recursos Humanos, resultante da convicção de ser determinante cativar as melhores pessoas para a empresa desde o primeiro contacto, estabelecendo-se empatia e partilha da cultura da empresa em experiência vivida na primeira pessoa.

Neste sentido, além dos processos técnicos característicos de R&S, a ínCentea desenvolve as seguintes ações processuais diferenciadoras:

- Participação em feiras de emprego, aulas e dias abertos em instituições de ensino.
- Sessões de Acolhimento e Kit Acolhimento para apresentação do perfil da ínCentea e atribuição de kit de acolhimento ao colaborador, com nova versão prevista em 2020.
- Padrinho/Madrinha ínCentea atribuído a cada novo colaborador durante o período de tempo necessário à sua plena integração.
- Apresentação e participação parcial dos novos colaboradores no Conselho das Unidades de Negócio para se criar proximidade, agilizar a hierarquia e incentivá-los a manifestarem a sua opinião e darem sugestões – genuínas e sem vieses nesta fase.

8.2. Sistema de Remunerações e Benefícios: uma geometria variável

O sistema de remunerações na ínCentea tem os seguintes componentes:

- Remuneração fixa: 6 escalões articulados entre categorias e tabelas de remuneração.
- Remuneração variável por objetivos: 4 referenciais para grandes grupos funcionais (gestores de equipas comerciais, operacionais e apoio ao negócio).
- Distribuição de resultados: individual e de equipa por superação dos objetivos de resultados globais da empresa, mediante deliberação dos acionistas.
- Benefícios: de geometria variável, aplicação universal e à escolha dos colaboradores – ‘seguro de saúde’, ‘bilhetes ensino e educação’; ‘preços protocolados’ reduzidos em farmácia, bens culturais, educação, financeiros, comunicações móveis, etc.

8.3. Avaliação de Desempenho: o futuro individual gizado no PECin

Em 2007 implementou-se um modelo de Avaliação de Desempenho com as seguintes etapas: (a) quadro de valores ínCentea e perfis profissionais; (b) processo específico de autoavaliação e heteroavaliação; (c) plano de desenvolvimento pessoal para o ano seguinte; (d) elaboração do plano de formação anual; (e) diagnóstico de clima organizacional.

Volvida uma década desenhou-se, em 2017, uma nova avaliação do desempenho que inclui a criação do Plano Evolução de Competências (PECin) na ínCentea, composto por diagnóstico de competências, identificação de objetivos estratégicos, anseios pessoais e profissionais e visão futura da posição do colaborador mediante um *roadmap* individual, permitindo-lhe definir o seu caminho em interligação com a visão da ínCentea num quadro de criação de valor através da sua ação direta.

8.4. Gestão da Formação: instrumento de ajustamentos e mudanças

Em estreita ligação com o PECin, a formação cumpre os requisitos da norma ISO 9001 e as orientações da Política de Formação. Os novos desafios da ínCentea para a prestação de serviços baseados na criatividade e na inovação, nos quais as pessoas são essenciais, têm de assegurar ambiente e condições favoráveis à cultura de aprendizagem permanente.

A ínCentea pretende que os seus colaboradores sejam os melhores na sua área profissional e que a empresa ganhe notoriedade nos mercados em que atua. Face às mudanças permanentes que a dinâmica da ínCentea gera, é necessário acrescentar à formação individual a formação estratégica para os processos de mudança no médio e longo prazo.

Em conformidade, a ínCentea realiza, na sequência do PECin, formação estratégica de antecipação das mudanças previstas visando preparar os colaboradores para ajustamentos estruturais necessários e reposicionamento profissional face às expetativas inscritas no seu PECin e aos desafios da empresa na criação de valor através de soluções com pessoas.

Na medida em que a formação não se esgota na sua realização e nos ganhos de competências, a ínCentea efetua a avaliações de 1º nível (realização), 2º nível (satisfação) e 3º nível (impacto), visando melhorar a saúde do clima organizacional e a produtividade.

8.5. Cultura ínCentea: o elo central da dinâmica empresarial

A 'cultura ínCentea' que dá sentido à organização social do conjunto de indivíduos que integra a ínCentea é o elemento que permite transformar um grupo de indivíduos numa comunidade de pessoas com identidade forte e reconhecida. Os seus talentos.

A ínCentea considera que 'Pessoas Felizes' fazem a diferença, cumprindo melhor os desideratos estratégicos de criação e distribuição de riqueza e, assim, a satisfação pessoal e profissional dos colaboradores depende muito do desenvolvimento e da cultura organizacional, associada à 'gestão de talentos' das pessoas que dão forma às soluções que acrescentam valor, produzem satisfação profissional e asseguram a sustentabilidade.

Em 2018 foi lançado o Programa IT – *innovation touch*, como expressão de dinamização da cultura organizacional (assente na inovação, cooperação e abertura à mudança), envolvimento dos colaboradores na estratégia, recriação de espaços de proativismo e *feedback*, apoio a ideias focadas na estratégia, partilha de conhecimento, melhoria contínua dos processos e da relação com os clientes, em busca de fatores distintivos que sustentem a capacidade de desenhar soluções no futuro, mesmo para problemas hoje desconhecidos.

O Plano de Ação inclui:

- Gestão de Ideias (2018): visa estimular os colaboradores a gerar e lançar ideias no Portal da Inovação, analisadas e classificadas pelos colaboradores da Comissão de Desenvolvimento e Inovação que dão seguimento às ideias sugeridas no Portal.
- IT meeting (2018): sessões de trabalho/formação por escritório para reforçar o entrosamento das pessoas, desenvolver competências e promover compromissos.
- Projeto Gemba (2019): primeiro contacto dos colaboradores de apoio ao negócio com a metodologia Kaizen visando incorporar metodologias de mudança da ínCentea.

Ainda se associou ao Programa IT, em 2019, os 'Espaços IT' nos 4 escritórios da ínCentea em Portugal continental, decorrendo ainda a fase de instalação dos espaços que visam inspirar criatividade e inovação, ser símbolo de cultura ínCentea e de Encontro e Partilha de transmissão de História e evolução das ideias, em busca de caminhos com novas soluções.

Trata-se de um *open space* aberto a quem passa, convida a estar e a juntar-se, tendo por elementos essenciais o Painel Inovação (mural inspirador), Quadro Acrílico (área para prototipar ideias), Cabine Telefónica (área de comunicação privada), Candeeiro (foco para ideias iluminadas), Almofadão (conversas em ambiente informal), Bolas Pilates (sentar e exercitar a mente) e Alcatifa (pano de fundo de encontros e ideias).

Porém, no domínio da Cultura de Inovação, intimamente associada ao Desenvolvimento Humano, ambos componentes da estratégia da empresa, um conjunto de iniciativas inéditas são levadas a efeito em cada ano, que contemplam a Ética, o Clima Social, a Cidadania e a Responsabilidade Social e que promovem a diversidade e a inclusividade.

8.5.1. Código de Ética: uma bússola para todas as partes interessadas

A ínCentea produziu um Código de Ética que identifica princípios éticos, procedimentos, regras, valores e partilha da sua cultura, promovendo a confiança existente, a identificação com a empresa de colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros, segundo princípios éticos e comportamentos de referência: responsabilidade, transparência, lealdade, integridade, confiança, camaradagem, mérito, inovação, segurança e bem-estar, cidadania.

A ínCentea assume a ética e a responsabilidade social harmonizando a atividade profissional e familiar, sem descurar a participação cívica dos colaboradores com o próximo e o meio ambiente, incluindo jornadas de voluntariado social.

8.5.2. Clima Organizacional: pessoas felizes fazem a diferença

Em 2017 a ínCentea levou a efeito uma avaliação do Clima Organizacional, obtendo um resultado global de 6.36 na escala de 1 a 7, com os seguintes resultados parciais: Ânimo (confiança no futuro), 6.59; Satisfação (realização profissional), 6.28; Bem-estar (físico), 6.33; Bem-estar (psicológico), 6.07; Bem-estar, 6.20.

As conclusões apontam a ínCentea como um Grupo empresarial Inovador, Dinâmico, Organizado, Competitivo, Ambicioso, Familiar e Estável. Mas também Burocrático e Complexo, em virtude do escrupuloso cumprimento de regras e complexidade da gestão.

O ambiente de trabalho informal da ínCentea é acompanhado por medidas de comunicação interna estruturadas por edições mensais de *newsletter* digital (inTerno), utilização de intranet (Portal de Colaborador), ferramentas colaborativas (*teams*) e mensagens de correio eletrónico estruturadas em assuntos (noVIDAdeS e atiVIDAdeS).

Entre 2016 e 2019 foram realizados Pequenos-almoços Temáticos com os colaboradores sobre assuntos na pauta do dia, Dia da Família (piquenique com colaboradores e famílias), Convenção Anual (temáticas ínCentea), 'Dia ínCentea', 'Dia Temático' (do elogio, do sorriso, do abraço). Neste ano de 2019, antecipando o 'futurismo', a Convenção ínCentea reuniu mais de 300 pessoas em torno do tema 'Pessoas com Soluções', linha inspiradora para o triênio 2019-2021, que permitiu a partilha dos resultados e a linha orientadora para o futuro.

No que respeita ao Dia ínCentea, em 2016 o evento teve lugar na Batalha sob o tema 'Criar Valor Simplificando' e incluiu visita guiada e um jogo de gestão em atividade *outdoor*; em 2017 realizou-se em Coimbra sob o tema 'Partilhar Conhecimento sem Fronteira' e incluiu visita guiada e passeio de barco no rio Mondego; em 2018 foi a vez da Figueira da Foz sob o tema 'Pessoas Felizes fazem a Diferença' e incluiu a apresentação do Plano Estratégico 2019-2021 e *workshop* no 'pescódromo' sobre 'a arte de pescar... na vida e nos negócios'.

8.5.3. Cidadania e responsabilidade social: diversidade e inclusividade

O espírito de equipa, as práticas e os métodos de trabalho que asseguram, de forma socialmente responsável, que o valor gerado é superior à soma das partes, assentam em princípios de cidadania, responsabilidade social, diversidade e inclusividade. As equipas ínCentea são constituídas por pessoas com experiências de vida e características pessoais diversas que permitem a complementaridade no dia-a-dia e o desenho de soluções que criam valor de forma mais eficiente e eficaz.

“Estamos juntos por causa das nossas diferenças e não apesar delas; não tratamos igual o que é diferente e promovemos a abertura à diferença” – eis um dos lemas da ínCentea.

Na medida em que a ínCentea define na sua missão “acrescentar valor [...] de uma forma socialmente responsável” como um desígnio, desenvolveu diversos programas associadas à Cultura de Inovação, à Cidadania e à Responsabilidade Social.

PROGRAMA DE ESTÁGIOS ÍNCENTEA

O Programa de Estágios ínCentea pretende contribuir para a Sociedade do Conhecimento apoiando as Comunidades, mobilizando o saber escolar adquirido, completando a efetiva aquisição de competências base da qualificação, com valor para a empresa na identificação de oportunidades de recrutamento e facilitação na seleção de novos colaboradores.

O Programa possui atualmente mais de 10.000 horas de formação em contexto de trabalho destinados a mais de duas dezenas de alunos do ensino secundário e do ensino superior.

PROJETO CONCILIAÇÃO

Tratou-se de um projeto em consórcio entre instituições de Portugal e da Noruega (2009), que visou melhorar as políticas de conciliação trabalho / vida familiar, o qual permitiu a imersão da ínCentea na identificação e implementação de práticas amigas da conciliação.

A ínCentea continuou atenta à evolução da conciliação da vida profissional e familiar e cada ano inova em Portugal e nos países onde possui empresas, destacando-se as seguintes medidas: (a) flexibilidade de horário; (b) serviço de *babysitting*; (c) fornecimento de serviço de *catering* aos colaboradores (Marmita da Mary), por opção; (d) prática de desporto em espaços custeados pela ínCentea - andebol, futebol, voleibol; (e) yoga gratuito e massagens a preço acessível em horário laboral; (f) voluntário por 1 dia, dispensa com remuneração para dedicação a uma causa; (g) disponibilização da *guest-house* da ínCentea Cabo Verde para alojamento de férias das famílias dos colaboradores; (h) espaço ‘Pessoas Felizes’ em todos os escritórios – copa apetrechada para refeições; jogos e espaço de lazer para descontração em intervalos; acolhimento de filhos de colaboradores por pequenos períodos.

PROGRAMA HAPPY PEOPLE

O Programa Happy People, desenhado em 2016, é um desafio aos colaboradores que têm ideias, talento e vontade de fazer mais e melhor em iniciativas de lazer culturais e desportivas que contribuam para uma identidade forte, através de uma cidadania ativa, envolvente e participativa, propondo atividades que envolvam outros colegas. A medida tem

o apoio logístico, cultural e financeiro da ínCentea para ações desportivas e culturais, do ambiente e sustentabilidade, da inclusão social, diálogo cultural e envelhecimento.

Apoia-se 4 iniciativas por ano, num valor limite de 4.000€. Os apoios são de 500€ para um mínimo de 10 participantes e 500€ + 25€ por participante acima de 10, com limite de 1.000€. São privilegiadas as iniciativas destinadas a colaboradores que nunca participaram.

PROGRAMA INCENTIVAR

Cumprindo a sua missão de “acrescentar valor [...] de uma forma socialmente responsável”, a ínCentea criou o Programa inCentivar, que incentiva ações que garantam ecossistemas saudáveis, equidade social e boa governação. O programa cuida do impacto das atividades ínCentea e organiza-se em dois eixos: (a) promoção da cidadania ativa dos colaboradores; (b) contributo para a formação da sociedade do conhecimento. O programa inspirou-se em boas práticas de RSO, criando-se o Fundo inCentivar cuja receita resulta de bebidas disponíveis nas instalações a preço simbólico de 0,10€, entregue anualmente a uma causa escolhida pelos colaboradores. Até 2019 foram apoiadas 12 causas com cerca de 27.000€.

Anualmente realiza-se a Gala de Prémios e no último evento, em 2018, foram premiados colaboradores com 20 ou mais anos de serviço e parceiros publicamente reconhecidos pelo entrosamento com a ínCentea. A Gala de Prémios 2018 fechou com a atribuição do Fundo inCentivar (4.093,29€) ao Projeto ASSIS, uma rede social que integra alguns colaboradores ínCentea, que combate as carências de saúde e bem-estar de idosos mais desfavorecidos.

Em 2019 foi decidida a constituição da Associação inCentivar para promoção da cidadania ativa, construção da sociedade do conhecimento, formação e qualificação para o mercado de trabalho e apoio a iniciativas de solidariedade social, podendo instituir bolsas e prémios.

8.6. Reconhecimento da Cultura de Inovação e Desenvolvimento Humano

A ínCentea tem sido reconhecida por trabalhar a Cultura de Inovação e Desenvolvimento Humano no âmbito da sua estratégia global e modelo de gestão, tendo obtido, além das certificações, prémios relevantes. A empresa detém o prémio Masters do Capital Humano (2014), iniciativa do Grupo IFE e do Salão Profissional de Recursos Humanos – EXPO RH, que premeia anualmente iniciativas inovadoras e reconhece as empresas que obtêm resultados pela gestão estratégica das pessoas no desempenho das suas tarefas.

O prémio correspondeu à categoria de 'Melhor Política de Integração e Promoção do Bem Estar', devido a políticas de promoção de integração social e bem-estar dos colaboradores com claro impacto na performance da ínCentea, nos resultados e na retenção de talentos.

Em março de 2019, a ínCentea foi reconhecida como entidade inclusiva pelo Município de Leiria com a obtenção do selo 'Entidade Inclusiva do Concelho de Leiria'. O galardão foi atribuído no âmbito do eixo Educação, Formação e Educação, que reconhece anualmente as entidades concelhias que integraram pessoas com deficiência e incapacidade, por contrato de trabalho ou por estágios profissionais ou curriculares.

Contribuíram para a obtenção deste Selo as seguintes ações desenvolvidas pela ínCentea: (a) realização de Protocolos com a Cercilei e APPC – Leiria para realização de estágios, resultando no acolhimento de 4 estágios de mais de 7 mil horas de formação em contexto de trabalho, contribuindo para o emprego, formação profissional e educação e valorizar a cidadania de pessoas com deficiência / necessidades especiais; (b) integração de uma pessoa com deficiência motora no quadro efetivo da ínCentea; (c) criação de facilidades de acesso e instalações sanitárias adaptadas e marcação de estacionamento para deficientes.

9. OS NOVOS DESAFIOS – FUTURAR A SUSTENTABILIDADE

A ínCentea necessita de 'futurar' a sustentabilidade que os novos desafios trazem. O que é hoje o *core business* da ínCentea não o será seguramente nos próximos anos. A geração *millennial* usa as redes sociais para se conectar às organizações, 50% da força de trabalho em 2020 será nativamente digital, conectada 24/7 e a trabalhar de formas diversas e personalizadas. Das 100 maiores empresas de fabrico de *software*, 95 terão tecnologia cognitiva e inteligência artificial integrada nos seus produtos já em 2020.

A diferença entre um consultor TI e um *PowerUser* apoiado pela vaga de ferramentas de produtividade e negócio será cada vez mais esbatida. Olhando para o futuro, não se pode deixar de incluir nas opções da ínCentea os seguintes aspetos: (a) Cloud e Produtividade – acelera processos de transformação digital internos e nos clientes e vai ao encontro das novas tendências de uso; (b) BI, Data, Analytics e AI – implica especialidade em gestão de dados e gera valor para o negócio dos clientes; (c) Produtos e serviços – implica produzir e escalar produtos e serviços próprios, através de *marketplaces* ou de outros mecanismos, em conjunto com os parceiros; (d) Plataformas, infraestruturas e modelos de negócio – os modelos de venda quer dos *softwares*, quer dos serviços, serão repensados, nomeadamente a forma de gestão e disponibilização aos clientes e controlados (SaaS,

IaaS, Subscrições...); (e) Conformidade e segurança – dinâmicas relacionadas com a ética, conformidade legal, privacidade de dados e outras tendências emergentes.

O modelo base da estratégia ínCentea assenta no uso da tecnologia, criação de valor, geração de satisfação e crescimento com sustentabilidade. Eixos a considerar:

- Usar a Tecnologia: atenção aos novos paradigmas e às novas tecnologias; digitalizar a empresa; ‘cloudizar’ as soluções – criando vantagens competitivas.
- Criar Valor: conhecer bem os clientes; entregar soluções em vez de prestar serviços; implementar soluções ‘chave na mão’; superar as expectativas, ter clientes como promotores; disponibilizar serviços inovadores e desmaterializados; manter uma presença especializada no segmento superior; agilizar os processos internos.
- Gerar Satisfação: preservar uma comunidade de pessoas com talento; cativar e reter mais talento; atuar com ética; compreender as novas gerações; contribuir para uma sociedade mais justa; promover a cultura ínCentea como cultura própria, viva, vivida e com reconhecimento; desenvolver uma identidade forte e reconhecida.
- Crescer com Sustentabilidade: crescimento orgânico com novas parcerias; desenvolver soluções próprias e internacionalizáveis e aumentar a presença externa; melhoria contínua dos processos; focar no que se faz bem; dinamizar o alinhamento com os parceiros de negócio; reforçar as medidas de aumento da rentabilidade.

O caminho já começou a ser traçado na Convenção ínCentea 2019 – Pessoas com Soluções, durante a qual foi anunciado que “a focalização continuará a ser a palavra de ordem, numa organização mais digital, mais ágil com menos empresa e uma nova organização com um novo modelo de governação, com o reforço de capitais, com o aumento de capital na ínCentea Capital.”

Futurar a Sustentabilidade é o desígnio central da estratégia da ínCentea.

Referências Bibliográficas

- Documentos internos da ínCentea: Planos Estratégicos, Relatórios de Contas, Programas e Projetos (2014-2019).
- ínCentea (2017). *Redescobrir a Essência*. Leiria: Jorlis – Edições e Publicações.
- Morin, E. (2011). *Introdução ao Pensamento Complexo*. 4ª edição. Porto Alegre: Sulina.
- Moura, R. (2009). Da responsabilidade social à governação das empresas e ao desenvolvimento sustentável: um novo compromisso. *Cadernos Sociedade e Trabalho*. Nº XI, dedicado à Responsabilidade Social das Organizações, Gabinete de Estratégia e Planeamento. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, pp. 251-267. ISBN: 978-972-704-318-7.
- Parreira, A. (2017). *Visão e Competência Estratégica na Gestão de Sistemas Humanos*. Dusseldorf: NEA- Novas Edições Académicas. ISBN 978-620-2-04539-1.