

› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

# human

› Dezembro 12 › Ano 4 › Nº 48 › 3,90€ (Cont.)

# Premium

Edição 2012

Gestão do Talento: quais os grandes desafios para as organizações em Portugal?

Patrocínio

 **MERCER**



**randstad**  
[www.randstad.pt](http://www.randstad.pt)



Segue nos seus amigos a página "Fan da Randstad!"  
<http://www.facebook.com/randstadPT>  
good to know you

# PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



 **SAGIES**  
Cultura de Prevenção

uma unidade da:

  
JOSÉ DE MELLO SAÚDE

**Reforce a sua eficiência com o apoio da Sagies.** A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST) é fundamental para o sucesso empresarial, contribuindo para a redução do absentismo e da sinistralidade e o aumento da produtividade e competitividade. A Sagies disponibiliza, em qualquer ponto do país, serviços de SHST necessários e indispensáveis à vigilância da saúde dos seus trabalhadores e das condições ambientais da trabalho. Mas não só. A Sagies presta igualmente serviços de Ergonomia, Primeiros Socorros de Enfermagem, Vacinação, Consultoria, Formação, e Determinação de Fibras em Suspensão no Ar (amianto, lá de rocha, lá de vidro e lá de escória). Mais de 35 mil trabalhadores de mais de 500 organizações das mais diversas áreas de actividade comprovam a nossa credibilidade.

**CONTACTOS:** 21 882 36 00 • [geral@sagies.pt](mailto:geral@sagies.pt) • [www.sagies.pt](http://www.sagies.pt)



## ÍNDICE



## 04 Editorial

## 06 Abertura

06 Mercer

## 08 Benefícios Extra-salariais

10 Edenred

12 Futuro

14 Ticket Restaurant

## 16 Coaching

18 APCoaching

20 I Have the Power

22 InPNL – Instituto Internacional de Programação  
Neurolinguística

24 ISPC – International School of Professional Coaching

26 Mindcoach

28 Power RH

## 30 Consultoria

32 Accenture

34 B-Training

36 Blink

38 CH Business Consulting

40 Dale Carnegie

42 Dave Morgan

44 Elevus

46 Factor H

48 Fórmula do Talento

50 PwC

52 Raposo Bernardo & Associados

54 SHL Portugal

56 Soluções Qualidade

58 Team Leaders

60 unexpected

62 Winning

## 64 Formação

66 Academia da PwC

68 Actual Training

70 AIP-CCI

72 ATEC

74 Aventia

76 Bureau Veritas

78 CaF

80 CEGOC

82 eiC Formação

## ÍNDICE



- 84** Global Estratégias
- 86** High Play Institute
- 88** Intelac RH
- 90** ISQ e-Learning
- 92** Let's TalkGroup
- 94** LTM
- 96** Paula Tomás Consultores
- 98** Psicoforma
- 100** SLOT
- 102** Source of Knowledge
- 104** Vantagem+

## 106 Outsourcing

- 108** GO Work
- 110** Heading
- 112** Kelly Services
- 114** Meta4
- 116** Randstad Contact Centres
- 118** RHmais

## 120 Recrutamento e Seleção

- 122** Certho
- 124** FIND
- 126** Grupo Egor
- 128** Grupo Multipessoal
- 130** ONE
- 132** Randstad Professionals

## 134 Saúde e Segurança no Trabalho

- 136** Esumédica
- 138** Interprev

## 140 Tecnologias de Informação

- 142** Cezanne Software
- 144** Escrita Digital
- 146** Novabase
- 148** Randstad Technologies
- 150** Rumos

## 152 Trabalho Temporário

- 154** Multitempo
- 156** Randstad

## 158 Montra Especial Natal

## 160 A «human» em 2012

An aerial photograph of a road intersection. A road enters from the top right, curves left, and then continues straight down. A small white car is driving on the straight section. To the left of the road is a field of yellow flowers. To the right is a field of green crops. In the center of the curve, there is a small green island with a tree. The text is overlaid on the road and fields.

Menos dúvidas. Mais certezas.  
Analytics. Delivered.

A large, solid blue arrow pointing to the right, positioned below the first headline and above the second headline.

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

**Diretor**

António Manuel Venda  
961 219 532  
amvenda@justmedia.pt

**Editora Executiva**

Ana Leonor Martins  
969 691 975  
aleonor@justmedia.pt

**Redação**

Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

**Colaboradores**

António Souto, Artur Fernandes, Carlos Antunes, Denize Athayde Dutra, Fernando C. Sousa, Humberto Silva, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição, cerca de 70 colaboradores, cujos nomes surgem junto dos respetivos artigos)

**Projeto Gráfico e Paginação**

Design e Forma, geral@designforma.com

**Fotografia**

Fernando Piçarra (www.fernandopicarra.com),  
João Andrés, Vítor Gordo – Syncview

**Diretora Comercial e de Marketing**

Sónia Maia  
961 219 531  
smaia@justmedia.pt

**Assinaturas**

assinaturas@human.pt

**Impressão**

Agir – Produções Gráficas, Lda  
Rua Particular, Edifício Agir  
Quinta de Santa Rosa  
2680-458 Camarate

**Distribuição**

VASP, MLP – Media Logistics Park – Quinta do Grajal  
Venda Seca, 2739 – 511 Aqualva Cacém

**Nº de Registo na ERC:** 125537

**Nº de Depósito Legal:** 286.699/08

**Tiragem:** 15.000 exemplares

**Periodicidade:** Mensal

**Propriedade e Edição**

Just Media, Lda  
Rua de São José, Nº 149/159, 1º Dto.  
1150-322 Lisboa  
Tel. 210 939 695  
www.justmedia.pt

Nenhuma parte desta publicação, incluindo textos e fotografias, pode ser reproduzida, por quaisquer meios, sem prévia autorização da Just Media.

## EDITORIAL

## ▶ Tempo de desafios

Como habitualmente, a equipa da «human» preparou para o mês de Dezembro um número especial da revista. A edição «Premium» vai no seu quarto ano, como a própria revista, e reúne as perspectivas de profissionais de dezenas de instituições que têm vindo a marcar em Portugal uma presença bem significativa no âmbito da gestão das pessoas.

Benefícios extra-salariais, 'coaching', consultoria, formação, 'outsourcing', recrutamento e selecção, saúde e segurança no trabalho (SST), tecnologias de informação (TI) e trabalho temporário são as nove áreas em que decidimos agrupar os diversos artigos (de especialistas de 65 instituições). No seu conjunto, formam um documento extremamente valioso, pois apontam muitos dos desafios que neste tempo tão surpreendente se colocam às organizações, sobretudo às do meio empresarial, e em concreto no que diz respeito à gestão das pessoas. E propõem soluções.

Este ano, mais uma vez, a edição «Premium» da «human» conta com o apoio da Mercer – que nos tem acompanhado desde o início neste projecto. Em linha com o tema da edição, Diogo Alarcão, 'partner' da consultora, refere no artigo de abertura que «há hoje muitas empresas preocupadas com a gestão de talentos, não obstante o ambiente económico adverso em que vivemos», assinalando que muitas delas «olham para a gestão de talentos como forma de se diferenciarem dos seus concorrentes». Neste contexto, «a gestão de talentos torna-se uma tarefa ainda mais complexa», afirma



António Manuel Venda  
Diretor  
amvenda@justmedia.pt

Diogo Alarcão, mas «existem soluções». De algumas fala precisamente na continuação do artigo. Como aliás o fazem depois outros especialistas. Daí a valia deste documento, como salientei.

O «human» volta ao seu formato habitual já na edição de Janeiro. ☺

▶ No editorial da «human», o autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

ESTE *Natal*  
OS DESCONTOS  
SÃO EM *grande!*

  
odisseias

**-50%**



**SPA & BELEZA + AVENTURA & EMOÇÃO  
+ EXPERIMENTA RESTAURANTES**

antes ~~59,70€~~

agora **29,80€**

SIGA-NOS EM

[WWW.FACEBOOK.COM/ODISSEIAS](http://WWW.FACEBOOK.COM/ODISSEIAS)

707 80 20 80

[WWW.ODISSEIAS.COM](http://WWW.ODISSEIAS.COM)



RNAVY 2780

### › Gestão de talentos e benefícios

**Texto:** Diogo Alarcão

Ao contrário do que se possa imaginar, há hoje muitas empresas preocupadas com a gestão de talentos, não obstante o ambiente económico adverso em que vivemos. Na realidade, embora sejam menos os colaboradores que procuram ativamente novas oportunidades profissionais, muitas empresas olham para a gestão de talentos como forma de se diferenciarem dos seus concorrentes.

Neste contexto, a gestão de talentos torna-se uma tarefa ainda mais complexa.

O «talento» não corresponde a um perfil-tipo ou único. As motivações dos chamados «talentos» diferem em função da idade, do género ou do ambiente socioeconómico em que estão

O desafio de gerir os talentos é difícil, mas existem soluções. Desde logo, é necessário enquadrar esta gestão na estratégia da organização e não somente na dos recursos humanos.

inseridos. Acresce que os talentos respondem a diferentes incentivos, são capazes de trabalhar com grande paixão ou apatia e podem contribuir de diferentes formas para o sucesso dos negócios.

Em 2012, num inquérito realizado a um grupo de 'chief executive officers' (CEO), estes responderam que o segundo maior desafio que enfrentam atualmente é a retenção de talentos. Adicionalmente, de acordo com um estudo da Mercer, o compromisso dos colaboradores nas organizações tem vindo a reduzir-se. Neste contexto, como gerir então os nossos talentos? O desafio é difícil, mas existem soluções. Desde logo, é necessário enquadrar a gestão de talentos na estratégia da organização e não somente na dos recursos humanos. Apontamos alguns caminhos possíveis para uma boa gestão de talentos numa organização.

- Desenvolver gestores de talentos – Isto é, desenvolver pessoas capazes de identificar as competências dos colaboradores e saber como promover o seu desenvolvimento, com vista a um crescimento seguro, previsível e



› Diogo Alarcão é 'partner' da Mercer

acompanhado na organização. É importante que estes gestores de talentos reportem ao nível mais elevado das suas organizações – CEO ou 'chief operations officer' (COO). Devem conhecer muito bem a estrutura organizacional e reconhecer quais os talentos necessários para atingir os objetivos de negócio, através de informação que lhes permita decidir e monitorizar as iniciativas com maior e menor potencial de sucesso.

- Gerir com base em informação – É importante identificar as funções com maior impacto, analisar o desenvolvimento de carreira exigido



As melhores organizações procuram as melhores pessoas e para as atrair e reter é importante que criem uma proposta de valor adequada.

- Conquistar os talentos – Saber o que os colaboradores desejam e quais são as suas preocupações permite fazer investimentos mais eficazes no sentido de garantir o seu compromisso. Quando isso acontece, o resultado normalmente traduz-se no aumento da produtividade, na criação de ideias inovadoras e num genuíno envolvimento no sucesso da organização.

\*\*\*

É neste último ponto que destaco o papel dos benefícios. Estes podem ser utilizados para personalizar a relação entre a organização e os seus colaboradores. O risco mais comum é a ausência de uma visão clara sobre o papel dos benefícios na gestão de talentos. O facto de as organizações muitas vezes se limitarem a seguir as tendências de mercado ou as práticas dos seus concorrentes de referência, não tendo em consideração os aspetos específicos da sua organização, conduz a situações em que são descurados os benefícios mais alinhados com as necessidades dos seus colaboradores, sendo que é este alinhamento que, afinal, os torna mais valorizados do ponto de vista pessoal.

As melhores organizações procuram as melhores pessoas e para as atrair e reter é importante que criem uma proposta de valor adequada que, não sendo necessariamente a mais cara, será a que melhor se ajusta às necessidades individuais e específicas dos seus colaboradores. Os benefícios contribuem decisivamente para essa personalização, sobretudo quando estão interligados com a cultura e a estratégia.

Ficam, pois, aqui algumas pistas para uma boa gestão de talentos nas organizações e para um bom alinhamento da política de benefícios com esse desígnio. ©

para o desempenho dessas funções e ter um planeamento que permita identificar possíveis falhas na identificação de talentos. Só através da sistematização de informação e de factos se pode decidir, corrigir e melhorar.

- Colaborar interna e externamente para reduzir as «lacunas de talento» – Por vezes, encontrar o talento certo para a função certa requer uma procura abrangente. Neste sentido, as organizações que têm mecanismos internos de identificação de talentos e colaboram com entidades externas encontram mais facilmente soluções.

➤ A Mercer é uma empresa global de serviços de consultoria, 'outsourcing' e investimentos. Está presente em Portugal (Lisboa e Porto) há quase duas décadas, trabalhando com os seus clientes no desenvolvimento e na implementação de soluções para os desafios que se colocam ao nível dos benefícios e do capital humano. Dá igualmente apoio no desenho e na gestão de programas de saúde, reforma e outros benefícios. <http://www.mercer.pt/>

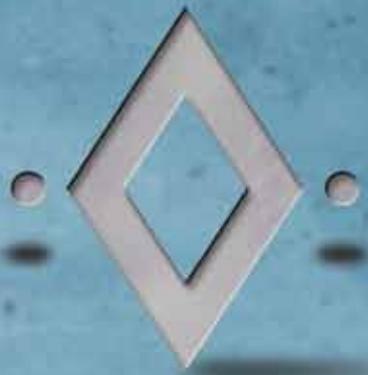
*Ben* &



*enter* A-



*f***ic***ias***S**



*s***ala**

*R***ia***is*

## ➤ A tecnologia e o futuro dos benefícios extra-salariais

**Texto:** Rui Proença

No último ano, o número de trabalhadores que passaram a transportar consigo na carteira mais um cartão eletrónico não tem parado de crescer. Não um tradicional cartão bancário de débito, mas um título que confere também ao seu portador um benefício especialmente valioso e socialmente relevante.

Refiro-me, claro, ao título-refeição, um benefício inteligente, cuja origem remonta a mais de 50 anos atrás, mas a que as modernas soluções tecnológicas deram um renovado impulso. Agradece o beneficiário a quem é proporcionado um conforto adicional em termos de utilização.

A titularização dos chamados benefícios extra-salariais tem sido uma opção do Estado para a implementação de políticas sociais promotoras do bem-estar e da coesão social, estimuladas por quadros fiscais favoráveis. Expressões como «cheque refeição», «cheque creche» ou «cheque estudante» fazem hoje parte do léxico empresarial e laboral corrente, num sistema em que todos ganham.

Ganham as entidades empregadoras porque têm na titularização dos benefícios extra-salariais uma ótima ferramenta para motivar e reter o talento humano nas suas organizações, maximizando ao mesmo tempo as vantagens fiscais e contributivas.

**No estádio atual coexistem vários suportes. Mas o avanço dos mecanismos mais modernos de titularização é imparável e seguramente desejado por todos.**

➤ A **Edenred** está presente em várias dezenas de países, entre os quais Portugal. Tem desenvolvido um vasto conjunto de títulos de serviço pré-pagos, dos quais se destacam o «Cheque Creche» e o «Cheque Estudante», que assinala ter como principais consequências «a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, bem como a eficiência das empresas».

<http://www.edenred.pt/>

Ganham os trabalhadores – e por arrasto as suas famílias – porque veem o seu poder de compra aumentado, passando a dispor de orçamentos dedicados em áreas de prioridade inquestionável, sem aumento de IRS.

Ganha o Estado porque através de uma discriminação fiscal positiva cumpre com objetivos de redução da economia informal, dinamização da atividade económica e maior eficácia das suas políticas sociais.

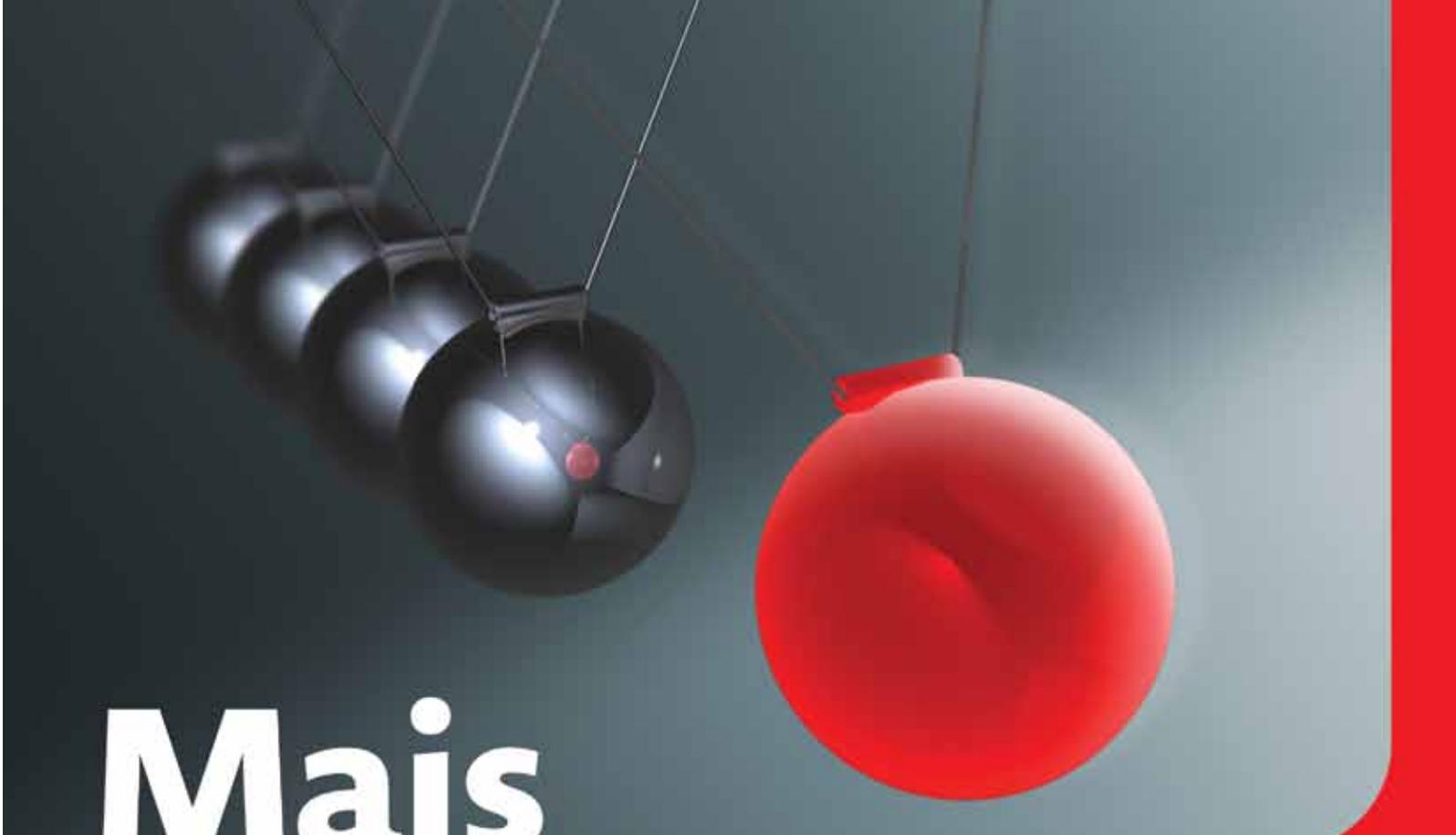
Se as vantagens são evidentes para todos, havia contudo um detalhe, aparentemente de menor importância, mas que tornava a titularização de benefícios alvo de críticas. Sobre o sistema de vales, dizia-se: «São um aborrecimento e pouco fáceis de utilizar.» Numa fase em que o cheque bancário tradicional está em desuso acelerado, seja pela utilização crescente do «dinheiro de plástico», seja pela explosão das soluções de banca 'on-line', era inevitável que a indústria responsável pela implementação e pela gestão do sistema de benefícios sociais extra-salariais encontrasse novas formas de utilização mais 'user friendly'.

No estádio atual coexistem vários suportes: o tradicional 'voucher' em papel, o 'e-voucher' (por exemplo, na solução «Cheque Creche» da Edenred) e o cartão eletrónico (designadamente, nas soluções «Euroticket» e «Cheque Estudante» da Edenred). Mas o avanço dos mecanismos mais modernos de titularização é imparável e seguramente desejado por todos.

Como desejável será também, independentemente do suporte físico ou tecnológico, que outras áreas sociais possam vir a ser consideradas no sistema, para além dos tradicionais subsídio de alimentação, apoio à infância ou apoio para a educação. Será o caso de áreas como transportes, saúde ou formação profissional. Neste último caso, aliás, merece especial atenção o facto de no acordo de concertação social assinado no início de 2012 ter ficado prevista a criação e a dinamização do cheque-formação, destinado a financiar a formação por iniciativa do trabalhador. Agradecerão certamente os trabalhadores, mas também as empresas. E, bem vistas as coisas, é o país que fica a ganhar. ☺



➤ **Rui Proença** é diretor geral da Edenred



# Mais

# poder de compra e bem-estar

Soluções inteligentes para empresas e trabalhadores que aumentam o poder de compra e a qualidade de vida. Com vantagens sociais e fiscais.

**Mais alimentação. Mais educação e formação. Mais apoio à infância.**



## BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS – FUTURO

## ➤ Planos de pensões

## SITUAÇÃO ATUAL E PERSPETIVAS FUTURAS PARA AS EMPRESAS E OS SEUS COLABORADORES



➤ **Alice Pinto** é diretora comercial e de 'marketing' da Futuro

**Texto:** Alice Pinto

Passaram já mais de 25 anos sobre a consagração, na lei, das regras de base que permitiram a edificação de um regime complementar da Segurança Social. Cheios de boas intenções, a essa época os governantes do país conseguiram vislumbrar o longo prazo e deram lugar ao nascimento dos primeiros fundos de pensões. O Decreto-lei 396/86, de 25 de novembro, assumia que «a criação de fundos de pensões constitui atualmente, nos países de organização social mais avançada, uma das formas de segurança social privada que melhor responde às necessidades de proteção social dos cidadãos».

Pouco tempo depois, em 1989, foi criado o «Estatuto dos Benefícios Fiscais», e pela mesma altura nasceram os planos de poupança reforma (PPR), reconhecendo-se a necessidade de «incentivar a poupança de longo prazo completando os

com o mesmo objetivo.

E este movimento foi retomado em 2010 e 2011, primeiro com a transferência para a CGA dos fundos de pensões da PT e da Marconi e depois com a transferência, para a Segurança Social, da parcela dos fundos de pensões da banca afeta aos reformados.

No final de 2011, a poupança acumulada para a reforma, considerando fundos de pensões e seguros de vida PPR, ascendia a 26 mil milhões de euros, ou seja, 15% do produto interno bruto (PIB). Infelizmente, a dimensão deste regime complementar não tem sido suficiente para manter os seus alicerces. Para além das referidas transferências de fundos para a esfera do Estado, ao longo do tempo também os PPR foram sendo completamente desvirtuados, pondo em causa o seu objetivo último de complementar a refor-

**É premente que as empresas incluam a poupança para a reforma na sua esfera de responsabilidade social, auxiliando os trabalhadores a precaverem o seu futuro.**

esquemas de segurança social proporcionados pelo Estado».

Dois anos mais tarde, em 1991, o regime complementar de Segurança Social foi reforçado com a possibilidade de constituição de fundos de pensões abertos, especialmente vocacionados para auxiliar as empresas de qualquer dimensão a oferecer complementos de reforma aos seus empregados, sem necessidade de criação de um fundo de pensões próprio.

Esta evolução foi acompanhada pelo processo de modernização financeira, consolidado com a criação do «Código do Mercado de Valores Mobiliários» e da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) em 1991, e pela livre circulação de capitais.

Mas em 2003, contrariando a tendência, o Estado deu os primeiros sinais de padecer de miopia financeira, sucumbindo à tentação de transferir para a Caixa Geral de Aposentações (CGA) o fundo de pensões dos CTT, reduzindo assim o défice. No ano seguinte, foi a vez dos fundos de pensões da ANA, da NAV, da Caixa Geral de Depósitos e da Imprensa Nacional Casa da Moeda,

ma. De facto, a partir de 1999 os PPR passaram a assegurar o pagamento de propinas do ensino superior e, em 2002, o seu levantamento deixou de estar condicionado à invocação de um motivo específico. Em 2006, considerou-se razoável deixar de lado a educação mas, perante tanta versatilidade, eis chegado o momento de novamente alargar o âmbito de utilização: a partir de 2013, os PPR passam a cobrir as prestações do crédito à habitação.

Tanta ambição resume-se a: falta de visão de longo prazo e aumento desmesurado de responsabilidades a cargo da Segurança Social e da CGA, prejudicando a sua sustentabilidade.

É por isso premente que as empresas incluam a poupança para a reforma na sua esfera de responsabilidade social, auxiliando os trabalhadores a precaverem o seu futuro. As soluções são fáceis de implementar: as empresas definem quanto pretendem despende, as contribuições são consideradas um custo fiscal e, em simultâneo, permitem a não sujeição a imposto, na esfera do trabalhador, no momento de constituição do plano e durante a sua vigência. ©

➤ A Futuro – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões é uma empresa especializada na gestão de fundos de pensões. Os seus responsáveis salientam o facto de desde 1988, ano em que foi criada, ser «uma referência neste mercado, pela qualidade da sua gestão e pela diversidade da sua carteira de produtos destinados à reforma».

<http://www.futuro-sa.pt/>

**PARA AS  
EMPRESAS  
ONDE AS  
PESSOAS SÃO  
O PRINCIPAL  
RECURSO.**



## **SCOREEMPRESAS**

**SOLUÇÕES COMPLEMENTO DE REFORMA PARA EMPRESAS**

Promova na sua Empresa a constituição de um complemento de reforma. Os Administradores/Gerentes e outros Trabalhadores irão reconhecer os seus benefícios no futuro.

Consulte-nos sem qualquer compromisso, conheça as soluções que oferecemos e a possibilidade de obter vantagens fiscais.

Contacte-nos!

Estamos aptos a apoiar na escolha e conceção da solução mais adequada.  
e-mail: [geral@futuro-sa.pt](mailto:geral@futuro-sa.pt) | telefone: 213 248 250 | [www.futuro-sa.pt](http://www.futuro-sa.pt)



**FUTURO**  
Grupo Montepio



**FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.**  
Rua de Santa Justa, 109 - 2º, 1100-484 LISBOA

Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

Texto escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

**FUTURO - ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES**

## BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS – TICKET RESTAURANT

## ➤ A solução Ticket Restaurant

**Texto:** Gonçalo Figueiredo de Barros

Em tempos de crise e dificuldade económica, os produtos e serviços de natureza social susceptíveis de dar respostas às necessidades dos empregados, das famílias e das empresas revestem-se da maior importância. As preocupações com bens essenciais, como a alimentação, a educação e a saúde, assumem dimensão crescente. Tratando-se de problemas que afectam a generalidade dos empregados, as empresas, no âmbito da sua responsabilidade económica e social, são cada vez mais parte interessada na busca de soluções. Neste contexto, a Ticket Restaurant de Portugal, ao longo dos seus 40 anos de actividade em Portugal, tem vindo a lançar diversos produtos dirigidos à protecção de direitos sociais

**A Ticket Restaurant de Portugal dispõe de duas opções para a utilização do subsídio de refeição: 'ticket' e cartão electrónico.**

fundamentais, contribuindo para a melhoria de condições de bem-estar dos empregados e suas famílias, com reflexos directos na paz social e no aumento de produtividade nas empresas.

De entre eles, o «Ticket Restaurant» e o «Ticket Infância» (com extensão para o «Ticket Ensino») constituem actualmente dois dos mais expressivos exemplos de benefícios extra-salariais previstos na legislação portuguesa, aos quais se associam, por razões das suas finalidades sociais, interessantes vantagens fiscais.

O «Ticket Restaurant» é atribuído como subsídio de alimentação. Está isento de IRS e de TSU até ao valor diário de 6,83 euros; pode ser utilizado, quer sob a forma de vale de refeição em papel, quer sob a forma de cartão electrónico, permitindo total liberdade de escolha no consumo de refeições equilibradas, numa rede de milhares de estabelecimentos aceitantes em todo o país.

A Ticket Restaurant de Portugal é actualmente a única entidade que dispõe efectivamente

➤ A **Ticket Restaurant de Portugal** detém um 'know-how' acumulado de quatro décadas, desenvolvendo em Portugal a actividade de emissão, comercialização e gestão de 'tickets' de serviço. Serve milhares de empresas em todo o país, de todos os sectores de actividade e das mais variadas dimensões.

<http://www.ticket.pt/>

de duas opções para a utilização do subsídio de refeição ('ticket' e cartão electrónico). Desta forma, possibilita a todas as empresas e aos colaboradores a resposta mais adequada a cada caso para a utilização do respectivo subsídio de refeição.

O «Ticket Infância», criado pelo Decreto-lei 26/99, de 28 de Janeiro, permite o pagamento das despesas de educação, em estabelecimentos de ensino e creches, de filhos de colaboradores com idades até aos sete anos. Como extensão do «Ticket Infância», para utilização em qualquer estabelecimento de ensino independentemente da idade, existe o «Ticket Ensino», com total isenção de IRS e TSU e uma majoração de 40% em IRC.

Nestas quatro décadas de actividade, ao acompanhar e apresentar reconhecidas e criativas soluções como resposta à preocupação progressiva das empresas no âmbito da responsabilidade social e de estimular o desempenho profissional dos seus colaboradores, a Ticket Restaurant de Portugal tem projectado o seu pioneirismo nos desafios do futuro. ®

➤ Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.



➤ **Gonçalo Figueiredo de Barros** é presidente do Conselho de Administração da Ticket Restaurant de Portugal



Vale Refeição

# 40 ANOS EM PORTUGAL

[www.ticket.pt](http://www.ticket.pt)

Cartão Electrónico



Os subsídios de refeição, quando atribuídos em vales refeição (Ticket Restaurant), permitem uma economia fiscal de mais 40% comparativamente com o pagamento processado em dinheiro.

## SUBSÍDIO DE REFEIÇÃO EM TICKETS

LIMITE DE ISENÇÃO (OE 2012)		
DIA	MÊS	ANO
€ 6,83	€ 150,30	€ 1.653

- Assegura uma alimentação adequada
- Contribui para o seu bem-estar físico e psicológico
- Possibilita o aumento de produtividade
- Aumenta o salário líquido sem encargos sociais

Contacte uma das nossas 4 Delegações Regionais e saiba como pode manter regalias sociais sem agravamento de encargos.

**Delegação Sul**  
Av Infante Santo, 23-1º Esq.  
1350-177 LISBOA  
Tel. 210 420 325 • Fax 210 420 365

**Delegação Norte**  
Rua João Andresen, 90-2º Dto.  
4250-242 PORTO  
Tel. 228 302 900 • Fax 228 302 904

**Delegação Centro**  
Rua Álvaro Pires de Miranda,  
Lt. 46-1º Dto. A • 2415-069 LEIRIA  
Tel. 244 826 378 • Fax 244 823 689

**Delegação Madeira**  
Travessa do Pina, 20  
9050-074 FUNCHAL  
Tel. 291 225 727 • Fax 291 230 694

۱۰۰

*Hiring*



## ➤ A afirmação do coaching através de parcerias com o meio organizacional

**Texto:** Viana Abreu

O ‘coaching’ representa atualmente uma das mais poderosas ferramentas disponíveis para facilitar processos de mudança positiva.

Os desafios que hoje temos, enquanto pessoas e organizações, exigem ações cada vez mais alicerçadas na disponibilidade permanente para nos reinventarmos.

Esta disponibilidade permanente para o novo só é sustentável se um elevado nível de auto-conhecimento pessoal e organizacional estiver presente.

Sendo o ‘coaching’ um processo que, nas suas diferentes dimensões, aprofunda o saber-ser, responsabiliza e compromete para a ação, representa uma oportunidade para encontrarmos soluções centradas numa construção evolutiva. Assim, torna-se urgente fazer chegar o ‘coaching’ às pessoas, às empresas e às organizações em geral.

Através das suas diferentes dimensões de aplicação, o ‘coaching’ chega-nos como uma poderosa ferramenta de desenvolvimento pessoal e organizacional (auto-‘coaching’), como um gerador

**Parcerias com o meio organizacional traduzem a realidade cada vez mais presente de que o ‘coaching’ não se leva às organizações, desperta é no ser humano o verdadeiro coração das organizações.**

de ‘empowerment’ nos relacionamentos interpessoais (atitude ‘coach’) e ainda como uma atividade profissional realizada por ‘coaches’ profissionais e/ ou ‘coaching trainers’ profissionais, ajudando a alcançar resultados extraordinários. A relevância que o ‘coaching’ hoje tem, por aquilo que representa (potencial humano, pensamento positivo, auto-conhecimento, cooperação ao serviço), acrescido da sua abordagem metodológica (centrada no poder do foco positivo, na auto-consciencialização reveladora, na auto-responsabilização criativa e no compromisso integral), traduz o impulso evolutivo que todos nós sentimos atualmente, enquanto pessoas e enquanto agentes sociais.

O ‘coaching’, que em sentido mais alargado re-



➤ **Viana Abreu** (à frente, à esquerda), presidente da Direção da APCoaching, no segundo encontro da associação

presenta um novo olhar sobre a nossa própria identidade individual e coletiva, é um agente catalisador dessa transformação evolutiva, e cria as melhores condições para que a mudança seja realizada de forma consciente, ecológica e sustentada.

Neste sentido, parcerias com empresas, associações e instituições de ensino representam não só a possibilidade de promover o ‘coaching’ de uma forma mais alargada mas também a de afirmá-lo como uma realidade absolutamente incontornável, fruto de resultados objetivos experienciados na prática.

Parcerias com o meio organizacional traduzem a realidade cada vez mais presente de que o ‘coaching’ não se leva às organizações, desperta é no ser humano o verdadeiro coração das organizações.

A capacidade que demonstramos, inspirados pelos ventos do nosso tempo, para evoluirmos no sentido de níveis superiores de realização, permitir-nos-á realizar o sonho maior de termos feito em consciência o que tinha que ser feito por um mundo melhor. ©

➤ A **APCoaching – Associação Portuguesa de Coaching** define a sua missão em quatro pontos: «ser uma entidade reguladora em Portugal da atividade profissional de ‘coaching’ e da formação de ‘coaching’; promover o desenvolvimento e a afirmação do ‘coaching’ e da profissão de ‘coach’; divulgar o ‘coaching’ e a atitude ‘coach’ junto das organizações e do público em geral; criar um espaço nacional de referência na área do ‘coaching’». <http://www.apcoaching.pt/>

# APCOACHING®



## Associação Portuguesa de Coaching

Para um **Portugal**  
mais **Positivo**

**Palestras**  
**Seminários**  
**Workshops**

**Bolsa de Coaches Profissionais**  
**Formações em Coaching Reconhecidas**

Contate-nos:

[www.apcoaching.pt](http://www.apcoaching.pt)



[www.facebook.com/apcoaching](https://www.facebook.com/apcoaching)

[geral@apcoaching.pt](mailto:geral@apcoaching.pt)

tel. 22 606 32 28

## ➤ Poder pessoal em ambientes difíceis

**Texto:** Adelino Cunha

«Poder pessoal é preciso! Viva o poder pessoal! Sou auto-suficiente e não preciso de ninguém!» Este é para muitos o lema atual, até de organizações, que tem vindo a ser afetado e desafiado por uma conjuntura em que parece que tudo está a desabar.

A crise financeira mundial, cujo apogeu ainda está a caminho, as crises das relações amorosas, os desafios intergeracionais, a evolução tecnológica em passo acelerado, a mobilidade extrema dos recursos humanos, o clima e as suas alterações, tudo isto assusta muitas pessoas e questiona as bases da sociedade.

As dores de parto do crescimento e da mudança estão a sentir-se, um pouco por todo o mundo.

Nunca como agora se tornou tão evidente uma mudança de paradigma que coloque o ser humano no centro, não numa perspetiva auto-suficiente, mas de colaboração e de melhoria contínua.

Apesar de tudo, ainda vemos tanta gente a culpar os outros em vez de olharem para si mesmos avaliando corretamente as razões do seu infortúnio.

Atrevo-me a dizer que deveríamos evoluir para uma sociedade, de matriz cristã, em que somos todos irmãos, de forma a que se restaure uma lógica de família universal.

Verdadeiros irmãos gostam uns dos outros. Gos-

**A pessoa com maior poder é aquela que tem sonhos claros e humildade para aprender.**

tam de estar juntos, de sonhar juntos, de brincar juntos.

Quando vemos famílias juntas numa casa, mas em que cada um está para seu lado, não temos uma família, uma equipa, temos uma pensão com 'wi-fi' nos quartos.

Irmãos não deveriam matar lutar uns com os outros, a não ser que seja para aumentarem as suas forças ou a brincar no faz de conta.

Verdadeiros irmãos, com valores sólidos e princípios de humanidade, ajudam os seus irmãos e não vivem subjugando-os e tritutando-os para que uns sejam considerados os maiores e os outros não.

Com a crise que também chegou à perceção das religiões, com a crise de verdadeiros líderes que possam dar bom exemplo, muitos se encontram perdidos, desamparados e em busca de soluções fáceis, recorrendo à droga, ao álcool, às seitas, às dependências de todo o tipo, para ver se alguém lhes resolve os seus problemas. Algo que seja fácil de comprar e de consumir.

Só que a solução não está fora, está dentro de nós.

Temos mesmo de olhar para nós e mudar.

Mudar crenças, enfrentar medos, saber o que quero, comunicar melhor, conhecermo-nos mais e melhor, ver e não apenas observar os outros, escutar e não apenas ouvir os outros, todas estas capacidades terão de ser alteradas, e depressa, porque o tempo urge.

De um dia para o outro? Não, não é de um dia para o outro; mas com treino, persistência e objetivos claros, com isso será possível.

Perguntarás... E quais serão os fatores críticos para que esta mudança aconteça? Eu diria que são dois:

- teres já a necessidade perto de ti;
- teres a humildade para começar o caminho.

Se não tiveres estes dois fatores, ninguém poderá ajudar-te. Poderás andar entretido, mas sem resultados.

As pessoas de verdadeiro êxito têm os dois fatores ativos, em cada dia, e mantêm o seu ego sob controlo, pois de todos a humildade é o mais importante.

Torna-te humilde para aprenderes, porque a pessoa com maior poder é aquela que tem sonhos claros e humildade para aprender.

Esses conquistarão o mundo.

Sempre assim foi e continua a ser. ©



➤ **Adelino Cunha** é 'chief executive officer' (CEO) da I Have the Power

➤ **A I Have the Power** (Solfut) tem como objetivo divulgar métodos e práticas de êxito. O seu fundador, Adelino Cunha, é um 'trainer' certificado internacionalmente, sendo autor de livros sobre «como triunfar» e o criador de um programa áudio de formação contínua sobre «excelência pessoal». Orador motivacional, é também 'coach' de treinadores de futebol, de jogadores, de empresários e de estudantes. <http://www.ihavethepower.net/>



Podemos  
fazer mais.  
**SEMPRE!**

**I HAVE THE POWER®**

Melhores Pessoas Conseguem Melhores Resultados

Palestras Motivacionais

Treino de Líderes e Equipas para o Alto Desempenho

Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS

Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento

Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching

[www.ihavethepower.net](http://www.ihavethepower.net)

## COACHING – INPNL

## ➤ Coaching e PNL – pontos de contacto

**Texto:** Luzia Wittmann

O ‘coaching’ e a programação neurolinguística (PNL) tocam-se em vários pontos. Embora com origens e desenvolvimentos distintos, algumas das suas premissas são as mesmas:

- as pessoas aprendem facilmente e com naturalidade;
- as pessoas já têm todos os recursos internos e só precisam de libertá-los;
- as pessoas não precisam de ser concertadas, apenas precisam de aceder aos seus recursos internos e agir no sentido de realizarem os seus sonhos;
- os mapas que as pessoas têm na mente não são a realidade mas apenas guias para navegar o território.

O ‘coach’ opera levando o cliente a estabelecer objetivos bem definidos, criar um plano de ação e acompanhar os passos necessários durante a concretização. Nesse ínterim, será um parceiro confiável, capaz de fornecer ‘feedback’ realista e de levar o cliente a avaliar os seus progressos com base em evidências sensoriais.

O «Modelo Operativo da PNL» coincide com a forma como o ‘coach’ opera:

EA ---> \_\_\_\_\_ Operação \_\_\_\_\_ ---> ED

Para estabelecer a ponte e fazer a travessia entre o estado (EA) atual e o estado desejado (ED), cria-se o plano de ação e são identificados os recursos necessários. Aplicando as técnicas adequadas para trazer à tona recursos internos, como a confiança, a coragem, a compreensão, a capacidade de comunicação e o carisma, além de superar obstáculos como o medo, a insegurança, a timidez e outros estados internos provocados por convicções limitadoras.

Para os praticantes de PNL, a associação entre o ‘coaching’ e a PNL aparece como algo natural e, de algum modo, indispensável. Por outro lado, o ‘coach’, ao contactar com a PNL, dificilmente conseguirá dissociar as duas práticas.

Por exemplo, um ‘coach’ recebe um cliente que lhe apresenta o seguinte dilema: «Não sei que caminho tomar. Por um lado, sinto-me preso na minha função atual na empresa onde trabalho, mas no fundo até gosto do que faço. Por outro lado, sempre tive o sonho de ter e desenvolver a minha própria empresa. Mas eu também gostava



➤ Luzia Wittmann fundou e dirige o InPNL

de escrever e ensinar. Tenho tantas ideias que já não sei o que quero nem o que pensar.»

Tanto o ‘coach’ como o ‘master practitioner’ ou ‘trainer’ de PNL seguirão um caminho de perguntas a partir das quais o cliente certamente encontrará um caminho e a forma de percorrê-lo.

Muitas vezes, a meio de um percurso como este, e ainda antes de acabar de estabelecer os objetivos ou o plano de ação, este cliente pode repentinamente dizer: «Mas ainda tenho de lidar com a minha insegurança. Dou por mim a pensar que no fundo não passo de uma fraude. Nessas alturas tenho medo de que as pessoas descubram isso.»

Revela-se assim uma convicção bastante limitadora, que influencia negativamente o comportamento e os resultados do cliente. Com mais algumas perguntas e desenvolvimentos, o cliente reconhece as suas competências e o quanto esta convicção é falsa e de certo modo infantil. O problema é que a mera tomada de consciência da questão pode não ser suficiente para transformá-la, ou seja, para que as emoções que lhe estão associadas deixem de se manifestar.

É aqui que o especialista em PNL entra com a neurologia e a estratégia mental inconsciente (programação). Aplicando uma técnica simples que atua ao nível da representação mental (neurologia) e emocional da convicção limitadora, a emoção negativa é eliminada. A seguir, o mesmo método permite «instalar» uma nova convicção adequada à constatação das reais capacidades e potencialidades do cliente.

As duas áreas têm, assim, vários pontos em comum e são complementares. ⑥

O ‘coaching’ e a programação neurolinguística (PNL) tocam-se em vários pontos. Embora com origens e desenvolvimentos distintos, algumas das suas premissas são as mesmas.

➤ O Instituto Internacional de Programação Neurolinguística (InPNL) promove ações de formação e acompanhamento individual. Trabalha em colaboração com vários parceiros internacionais e conta com uma equipa de especialistas em PNL e ‘coaches’ profissionais, com experiência internacional e apostados, segundo os seus responsáveis, «no sonho, na alegria e no sucesso».

<http://www.inpnl.com/>

**Faz a Diferença !**

- **FORMAÇÕES CERTIFICADAS InPNL**
- **NEUROLINGUÍSTICA APLICADA**
- **COACHING**
- **CONSULTORIA**



**LÍDER > COACH**  
**IDEIAS > RESULTADOS**  
**EQUIPA > ACÇÃO**

**POTENCIE A PERFORMANCE DA SUA EMPRESA E ALCANCE RESULTADOS PODEROSOS  
COM A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA**

**SOLUÇÕES PARA ORGANIZAÇÕES  
CONTACTE-NOS!**



**Contactos InPNL**

Av. Duque de Loulé, 47 1050-086 Lisboa

**Tel:** 213 562 300

**E-mail:** [info@inpnl.com](mailto:info@inpnl.com)

[www.inpnl.com](http://www.inpnl.com)

## ➤ Internal skills for professional coaches

As metades que se reencontram não são o 'coach' e o cliente mas as partes do próprio cliente que, por condicionamentos pessoais e culturais, foram desconectadas.

**Texto:** Tomás Sanches de Baêna

A International School of Professional Coaching (ISPC) pretende afirmar de forma cada vez mais sustentada a sua abordagem inovadora de catalisação do potencial das pessoas e das organizações. Alinhada com as 11 competências da International Coach Federation (ICF), acrescenta quatro competências 'core', as 'internal skills for professional coaches'. A primeira competência é representada pela «presença absoluta» ('absolute presence'), onde o 'coach' se distancia dos seus pensamentos e das suas emoções para observar de forma plena o mapa da realidade do cliente. A «presença absoluta» representa, portanto, a capacidade de fazer silêncio interno para escutar e dar voz ao potencial do cliente.

Em paralelo com este processo, desponta a segunda competência 'core', a «certeza inspirada» ('inspired certainty'). Esta competência revela a convicção pura e genuína do 'coach' na capacidade ilimitada de o cliente eleger os seus próprios caminhos. Trata-se de uma inspiração que insufla o cliente com a energia emocional indispensável para mergulhar dentro de si próprio e observar de frente os seus desafios.

A terceira competência 'core' é a «conexão integral» ('integral connection'). Na medida em que o 'coach' está totalmente presente para acolher o cliente, este vai sentir uma ligação profunda com o 'coach'. Outro ser humano está a acompanhá-lo em cada etapa do seu processo de superação. Ao sentir que está unido com alguém a um nível tão completo, o cliente adquire a coragem essencial para superar os seus limites. Este alguém a quem se une tem uma «presença absoluta» e uma «certeza inspirada», catalisando no cliente o emergir da sua própria «presença absoluta» e da sua própria «certeza inspirada».

Como consequência natural da aplicação destas competências, surge a «criação espontânea» ('spontaneous creation'), a quarta competência 'core'. Esta competência manifesta-se quando o 'coach' devolve, essencialmente sob a forma de perguntas e silêncios, elementos criados pelo cliente aos quais este não estava conectado. Com mais informação sobre si próprio, o cliente adquire a criatividade espontânea para se recriar como protagonista da sua vida e gerar formas inovadoras de lidar com a realidade.

A este respeito, é interessante recordar a origem

da palavra «símbolo». Derivado da palavra grega 'sumbolon', que designava as duas metades em que se dividia um objeto. Para celebrar uma relação entre duas pessoas, partia-se um objeto em duas metades, ficando cada pessoa com uma parte. Quando mais tarde se reencontrassem, podiam reconhecer-se ao verificarem se a junção das duas metades formava o objeto original. Estas metades que se reencontram não são o 'coach' e o cliente mas as partes do próprio cliente que, por condicionamentos pessoais e culturais, foram desconectadas.

A «presença absoluta» e a «certeza inspirada» do 'coach' possibilitam uma «conexão integral» e uma «criação espontânea», permitindo ao cliente descobrir dentro de si a metade do objeto que outrora tinha sido perdida e, assim, ativar conscientemente o seu 'sumbolon'. Com a identidade mais integrada, o cliente pode então afirmar, como T. S. Elliot: «A finalidade de qualquer exploração consiste em regressar ao local onde começámos e conhecer o local pela primeira vez.» ©



➤ Tomás Sanches de Baêna é vice-presidente do Scientific and Educational Board da ISPC

➤ A International School of Professional Coaching (ISPC), fundada em 2008 e com sede comercial em Londres, é uma instituição que procura «contribuir para o desenvolvimento do ser humano com total respeito pela dignidade humana, com uma atitude focada na ética, na responsabilidade e no compromisso».  
<http://www.ispcoaching.com/>



# Certificações Internacionais

Professional Coach (191h)

Coaching Trainer (191h + 151h)

Parceiros em Portugal da International School of Professional Coaching



## Conferências/Seminários (gratuitos, com inscrição)

AEP/ISPC - 28 fev./13 Porto

Consultua/ISPC - 2 mar./13 Vila Real

ISPC - 6 fev./13 Lisboa

TGA/ISPC - 7 fev./13 Leiria

## Coaching Fundamentals (nível I) (61h)

mais de 100 edições realizadas em Portugal desde 2007

(próximos cursos – datas de início)

Portal do Ser - Lisboa 8 dez./12 e 2 fev./13 - Porto 14 jan./13

AEP - Porto, 28 jan./13

Consultua - Vila Real, 23 fev./13

ISQ - Guimarães, 15 fev./13

TGA - Coimbra, 9 fev./13

Cursos reconhecidos por:



Your potential is our passion

Espanha  
Itália  
França  
Portugal

## ➤ Valorizar as certificações em coaching

**Texto:** Alexandra Dias Lemos

Para quê uma certificação internacional em ‘coaching’? As vantagens remetem para vários grandes objetivos: desenvolvimento pessoal sustentado, possibilidade de exercer uma profissão como ‘coach’, melhoria de aspetos da liderança e da gestão de equipas. A equação fundamental pode exprimir-se em: Desempenho = Potencial – Interferências (Tim Gallwey). Em primeira instância, um empreendimento de formação especializada em ‘coaching’ (o caso dos cursos de certificação internacional da ICC – International Coaching Community, organizados pela Mindcoach) integra desenvolvimento pessoal sustentado para diminuição das «interferências», remetendo a pessoa para dentro de si própria, a qual afere princípios de vida, valores, objetivos, crenças, impedimentos, recursos, motivações, áreas de alavancagem para passos concretos de ação no âmbito do trabalho e das dinâmicas familiares/ pessoais. Ao seu ritmo, e dentro de uma abordagem metodológica testada há mais de uma década, em diferentes contextos internacionais, o formando em ‘coaching’ pode clarificar que tipo de «jogo interno» é o seu: foca maioritariamente problemas ou foca mais soluções, encontrando forma de criar mecanismos válidos que promovem, de forma consistente, o seu melhor (‘best self’) manifestado em comportamentos e resultados desejados e ancorados em escolhas ecológicas?

A aferição da ecologia das escolhas remete para a reflexão sobre que opções de decisão trazem benefício ao próprio e a todos os grupos de interesse interdependente, e nas quais os ganhos obtidos por dada opção superam as respetivas perdas. O principal oponente do indivíduo é o seu ‘inner game’, mais do que qualquer ameaça do mundo exterior. «Quão grande sou?» No sentido ético, de padrões de qualidade, de ‘skills’, de um perfil orientado ao gosto pelo trabalho com pessoas, no qual as habilidades e as capacidades específicas para facilitar processos de reflexão e mudança em ‘coachees’/ clientes são pontos fortes e determinantes – eis o corolário para desenvolver o «tamanho do ‘coach’» neste curso de certificação internacional, onde a reflexão e a prática supervisionada proporcionam: ‘skills’ de ‘coaching’ específicos, a arte de fazer

As vantagens de uma certificação internacional em ‘coaching’ remetem para vários grandes objetivos: desenvolvimento pessoal sustentado, possibilidade de exercer uma profissão como ‘coach’, melhoria de aspetos da liderança e gestão de equipas.



➤ Alexandra Dias Lemos é ‘managing partner’ da Mindcoach

perguntas que despertam ‘insights’ no outro, a capacidade de observar, de ouvir com elevado nível de consciência, de estar tranquilo a ponto de não emitir juízos de valor sobre o conteúdo do tema do cliente, e também de mostrar disponibilidade com um «nível de presença» energizado pelo interesse genuíno no cliente (uma espécie de ‘gravitas’ do ‘coach’, que não se explica, mas que se sente).

O curso de certificação internacional em ‘coaching’ da ICC em Portugal é facilitado por mim própria (treinada e especializada para o efeito por Joseph O’Connor e Andrea Lages). Tem 94 horas de duração e segue o programa da Lambent, o qual recebeu o prémio europeu de qualidade «EQA – European Quality Award», atribuído pelo EMCC – European Mentoring & Coaching Council. Este programa é ‘standard’ nos 60 países onde a ICC realiza certificações de profissionais de ‘coaching’ há 11 anos, e conta com cerca de oito mil ‘coaches’ certificados a trabalharem nas áreas de ‘executive’, ‘team’, ‘business’ e ‘life coaching’ em diversos países do mundo.

A certificação internacional em ‘coaching’ é um investimento em aprendizagem efetiva que permite elevar de forma esférica o desempenho pessoal e profissional. ©

➤ A **Mindcoach** é uma empresa especializada no desenvolvimento de soluções globais de ‘coaching’ dirigidas a particulares e a organizações. Aposta na atuação profissionalizada e abrangente, reunindo uma equipa de ‘coaches’ certificados e adstritos aos códigos de ética da atividade. Detém várias parcerias de apoio ao desenvolvimento do seu negócio, nomeadamente com a ICC – International Coaching Community e a Approaching – Associação Portuguesa dos Profissionais de Coaching. <http://www.mindcoach.pt/>



MINDCOACH®

WWW.MINDCOACH.PT

# COACHING IN COMPANY & CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS EM COACHING

## CURSO DE CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL EM COACHING - ICC INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY

PORTO 2012/13 – 1 a 8 DEZ / 8 a 12 FEV + 22 a 24 FEV /  
8 a 15 JUN / 26 a 29 SET + 3 a 6 OUT / 1 a 8 DEZ  
LISBOA 2013 – 5 a 12 JAN / 20 a 26 ABR + 28 ABR /  
22 a 29 JUN / 24 a 31 AGO / 12 a 19 OUT



ALEXANDRA DIAS LEMOS  
Executive Coach / Partner Mindcoach  
ICC International Coach Trainer



JOSÉ POLÓNIA  
Executive Coach  
Managing Partner Mindcoach



Programa da Lambert certificado pela ICC recebeu em 2010 o Prémio Europeu de Qualidade-EQA atribuído pelo European Mentoring & Coaching Council.

MINDCOACH, LDA LISBOA  
Lisboa - R. Santa Teresa do M. Jesus,  
Miraflores Office Centre, 6 - 7ºE  
1048-161 Aljés - Lisboa - Portugal

MINDCOACH, LDA PORTO  
Av. da Boavista, 1167, 5º, Office 5-4  
4100-130 Porto - Portugal  
934 489 281 | 966 453 577  
918 048 005 | 222 425 798  
Email: info@mindcoach.pt



## ➤ Motivar e reter talentos

### UMA QUESTÃO DE EQUILÍBRIO

**Texto:** Maria-João Safara

Na área da gestão de pessoas aprendemos ao longo dos anos a equilibrar as constantes alterações e mudanças, próprias da evolução dos seres humanos. O que nos aparece agora como mais um fator da equação da evolução e da gestão dos processos de mudança é a velocidade e os níveis altos de desempenho. É curioso verificar que quanto maior a dinâmica de evolução e mudança, maior a rapidez e menor a capacidade de adaptação do ser humano. Porque ficamos presos no medo do desconhecido, e na ameaça de falharmos.

Para equilibrarmos esta equação, temos de pensar de forma não convencional e enquadrada, uma vez que o conhecido e previsto quase nunca produz o efeito ou o resultado desejado. Pelo menos já não produz o resultado desejado nos níveis altos de desempenho exigidos, à velocidade requerida com maior durabilidade e eficácia. O desafio hoje é pensarmos fora do previsto, do enquadrado, do expectável. Quanto maior for a nossa capacidade para perceber, intuir e motivar rápida e eficazmente os nossos altos potenciais, maior é o ângulo de impacto e mais eficaz o resultado. Já não gerimos as equipas com base numa abordagem clássica de influência 'top-down', própria da era industrial.

O poder, no século XXI, expressa-se em banda

larga e é um canal de dois sentidos, 'top-down' e 'bottom-up', e o sucesso da motivação e da retenção está na gestão diária deste equilíbrio. Temos de agilizar e modificar a forma como olhamos para os nossos colaboradores e colegas, olhando de forma muito mais ampla e dinâmica. As empresas amanhã irão ser geridas pelos jovens colegas de hoje, a dinâmica económica assenta na nossa capacidade de nos inventarmos todos os dias, em nós e nos outros. Na nossa capacidade para vermos para além do visível e percebermos o imenso potencial que temos, a todos os níveis, mas principalmente a nível humano.

A gestão das pessoas, hoje, por todas estas questões, é uma gestão mais sinérgica e envolvente. Fundamentamos as diferentes tarefas, os projetos ou os estudos com base no trabalho de equipas de alta rentabilidade, onde os desafios pessoais e profissionais são intensos e onde existe o espaço para nos reinventarmos e motivarmos. Desta forma, estamos a desenvolver o compromisso, a criar laços de desenvolvimento, a promover ligações emocionais de aprendizagem e a trabalhar no equilíbrio empresarial de desenvolvimento. Temos de estar conscientes das necessidades intelectuais, emocionais e profissionais de hoje, enquadradas na evolução constante. Devemos considerar os planos de desenvolvimento interno, o 'career management', os planos sucessórios e os programas de apoio como o 'coaching'. Devido ao desenvolvimento tecnológico e informático, somos todos muito mais exigentes, rápidos e informados, necessitamos de ter gestores de pessoas com a mesma abertura de mente, a mesma rapidez e a mesma capacidade de visão e compreensão estratégica.

O desenvolvimento económico assenta no desenvolvimento, na motivação e na evolução das nossas pessoas, num alinhamento e num equilíbrio constante com o crescimento das empresas. O ser humano hoje não é o mesmo de há cinco anos, e no próximo ano necessitará de novos e inovadores desafios. O equilíbrio do gestor de mudanças de pessoas, do 'coach', é a compreensão de todas estas dinâmicas centradas no desenvolvimento e nas necessidades individuais de cada ser/ colega/ colaborador. Nada hoje é como ontem, nada amanhã será como hoje. ©

**Temos de estar conscientes das necessidades intelectuais, emocionais e profissionais de hoje, enquadradas na evolução constante. Devemos considerar os planos de desenvolvimento interno, o 'career management', os planos sucessórios e os programas de apoio como o 'coaching'.**



© Fernando Saraiva

➤ **Maria-João Safara** é 'managing partner' da Power RH

➤ **A Power RH** junta à experiência de mais de uma década no mercado de trabalho português os seis anos que leva como membro exclusivo para Portugal do Grupo Arbora Career Partners. Na sua missão defende o objetivo de «potenciar o desenvolvimento organizacional, nas mais variadas vertentes», estando «orientada para as empresas e para as pessoas em ambientes de mudança, inovação e transição profissional».  
<http://www.power-rh.pt/>

**powerRH**<sup>®</sup>  
with human touch



**arbora**  
Global Career Partners

**EXECUTIVE COACHING • OUTPLACEMENT • CAREER MANAGEMENT**

Apoiamos as organizações no seu desenvolvimento estratégico, estrutural e humano, num ambiente positivo, evolutivo e de constante mudança, tanto na transição interna como externa. 11 anos de apoio às organizações e às pessoas.

**A RELAÇÃO QUE ESTABELECEMOS CONSIGO É A NOSSA MAIS VALIA**

Comes  
: *ul*

*Ta*  
*ria*

The image features the words 'Ta' and 'ria' in a highly stylized, cursive script. The letters are white with a slight shadow, giving them a three-dimensional appearance. The 'Ta' is positioned above the 'ria'. To the right of the 'a' in 'Ta' is a small, white, diamond-shaped decorative element. Below the 'ria' is another similar diamond-shaped element. The background is a textured, light blue color.

## ➤ A componente RH nos grandes projectos de consultoria



➤ Ana Cristina Silva é 'partner' da Accenture, responsável em Portugal pela área de Talent & Organization

**Texto:** Ana Cristina Silva

Cada vez mais assistimos a estratégias de negócio bem-sucedidas quando bem consolidadas numa aposta nas pessoas; são elas que podem fazer a diferença. É esta a nossa convicção no desenvolvimento dos projectos de consultoria em que estamos envolvidos, especialmente os que implicam grandes processos de transfor-

**É crucial que a área de recursos humanos assuma o papel de parceiro de negócio, que entende as suas necessidades e ajuda os respectivos líderes a convertê-las em medidas práticas de gestão e multiplicação de talento interno.**

mação. De que serve, por exemplo, investir na implementação de uma avançada ferramenta tecnológica se a organização e as suas pessoas não compreenderem a importância da sua utilização e o seu papel, se não estiverem devidamente capacitadas para capitalizar as suas potencialidades e não se motivarem para serem, elas próprias, os agentes dessa mudança?

A nossa experiência, combinada com o resultado de estudos feitos sobre os erros mais comuns registados em grandes projectos de transformação, demonstra que a mudança inerente a estes processos apenas se consegue alcançar na plenitude quando é endereçada a componente

«Pessoas». Líderes de mais de 400 programas transformacionais levados a cabo em diversas indústrias referem as principais razões para o insucesso na concretização dos objectivos a que se tinham proposto: resistência à mudança não planeada, baixo compromisso, expectativas irrealistas não esclarecidas, inexistência de equipas multi-funcionais com objectivos comuns definidos e conhecidos, reduzida capacitação no momento da implementação.

Temos apoiado diversos clientes, dos mais variados sectores, a percorrer um caminho nas suas jornadas de transformação, nas quais, independentemente do propósito das mesmas (isto é, optimização de processos e de operações, definição de novas fontes de receita, adopção de um novo modelo operativo, internacionalização do negócio, etc), a componente «Pessoas» deixa de ser um tema exclusivo da área de recursos humanos para ser tratado cada vez mais como um tema de negócio. E para que isto aconteça de forma natural, e com impacto numa contribuição efectiva para os resultados, é crucial que a área de recursos humanos assuma o papel de parceiro de negócio, que entende as suas necessidades e ajuda os respectivos líderes a convertê-las em medidas práticas de gestão e multiplicação de talento interno, alcançando níveis superiores de compromisso, de competência e de criatividade.

Especialmente em tempos difíceis, como aqueles que atravessamos, há que fazer escolhas astutas e proactivas para enfrentar a recessão e emergir da mesma mais forte. As empresas devem, assim, por via das suas pessoas, aproveitar para assegurar uma capacidade organizacional suficiente para enfrentar os actuais e futuros desafios e oportunidades de negócio. Deixar de investir em acções ligadas ao seu activo mais diferenciador, as pessoas, é no meu entender uma opção que pode pôr em causa o sucesso futuro. ☺

➤ Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.

➤ A **Accenture** é uma empresa de consultoria de gestão, tecnologias e 'outsourcing', operando a nível global. Com mais de 250 mil profissionais a prestar serviços a clientes em mais de 120 países, entre os quais Portugal, combina segundo os seus responsáveis «experiência sem par, conhecimento profundo de todos os sectores económicos e todas as áreas de atividade, assim como extensos estudos das empresas mais bem-sucedidas do mundo».

<http://www.accenture.com/>

O MAIOR SALÃO PROFISSIONAL  
DE RECURSOS HUMANOS  
EM PORTUGAL



**13 e 14 MARÇO 2013**  
CENTRO DE CONGRESSOS  
DO ESTORIL

POSICIONE-SE,  
APRESENTE-SE  
E AFIRME-SE  
**NO MAIOR EVENTO DE RECURSOS  
HUMANOS EM PORTUGAL!**

**RESERVE O SEU ESPAÇO**  
E MARQUE PONTOS JUNTO DOS LÍDERES!

**CONTACTO COMERCIAL**

Andreia Sousa

Tel: 21 00 33 818 • E-mail: [asousa@ife.pt](mailto:asousa@ife.pt)

[www.exporh.ife.pt](http://www.exporh.ife.pt)



By **ABILWAYS** 

## ➤ Desenvolver pessoas para aumentar a competitividade das empresas

**Texto:** Alda dos Santos Neves/ Mafalda Costa Isaac

É no período de maiores desafios que se distinguem os vencedores.

O contexto económico e social atual emite sinais de grandes perturbações e desequilíbrios estruturais que exigem novas formas de pensar e de saber estar tanto ao nível individual como coletivo. Nestes períodos de crise o mercado torna-se mais exigente e competitivo, verificando-se uma maior e mais rigorosa seleção das empresas e das pessoas. Para superar esta realidade, as empresas são confrontadas com a necessidade de se tornarem cada vez mais competitivas, sendo certo que o segredo do seu sucesso passará naturalmente pelo desenvolvimento das competências dos seus recursos humanos. Face a esta realidade, muitas empresas veem na intervenção de uma consultora externa, altamente qualificada, a possibilidade de realizarem uma maior aproximação a cada indivíduo dentro da organização, procurando promover o seu desenvolvimento e o seu alinhamento com a cultura e os valores desta.

A consultoria de recursos humanos deverá funcionar enquanto impulsionadora na busca de soluções inovadoras que permitam aos clientes antecipar tendências e necessidades de mudança, de modo a melhorar continuamente o desempenho das suas pessoas, dos processos e da qualidade dos serviços. Numa conjugação de sinergias, a entidade consultora e a entidade cliente unem esforços para responder eficazmente às exigências dos seus mercados.

Trabalhando o potencial intrínseco das pessoas, e privilegiando o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem organizacional, a consultoria de recursos humanos deve assumir-se como proativa, apostando na coesão social, na autonomia e nas competências dos colaboradores. As equipas, para além de envolvidas emocionalmente, ficam alinhadas com os objetivos estratégicos delineados pelos 'boards', elevando assim os seus índices de desempenho.

Enquanto consultores de recursos humanos, procuramos implementar nos nossos clientes soluções integradas que visam olhar para cada indivíduo dentro da organização como uma re-



© Fernando Piqueira

➤ Mafalda Costa Isaac e Alda dos Santos Neves são 'partners' da B-Training

**Trabalhando o potencial intrínseco das pessoas, e privilegiando o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem organizacional, a consultoria de recursos humanos deve assumir-se como proativa, apostando na coesão social, na autonomia e nas competências dos colaboradores.**

alidade única, procurando desenvolver as suas competências, promovendo o seu alinhamento com a cultura e a estratégia dessa organização, tornando-a mais competitiva e melhor preparada para enfrentar os desafios presentes e futuros.

As nossas práticas têm-nos revelado o quão fundamental é o papel que a consultoria de recursos humanos assume enquanto potenciadora do desenvolvimento do capital humano das organizações. Nestas, os gestores passam a encarar os problemas como oportunidades, de forma a criar diferentes respostas, e o desenvolvimento pessoal é perspetivado como potenciador da criatividade e da competitividade.

No âmbito dos projetos de consultoria que desenvolvemos, a missão da B-Training Consulting é trabalhar com e para as pessoas, procurando maximizar as suas competências e todo o seu potencial, criando valor e sustentabilidade para os clientes e os seus colaboradores.

Fazendo cumprir as principais premissas da consultoria de recursos humanos, antes enunciadas, na B-Training Consulting o desenvolvimento de pessoas e negócios atravessa três áreas principais: Outsourcing de Recursos Humanos | ConSisGEst – Ativos Humanos; Formação Intra e Inter-Empresas; Processos Personalizados de Certificação junto da Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). ©

➤ A **B-Training Consulting** assume-se no mercado como uma entidade que atua ao nível da consultoria estratégica de gestão de pessoas, trabalhando na implementação integrada de soluções de excelência assentes nos princípios do desenvolvimento de ativos humanos. <http://www.b-training.pt/>



# **B-TRAINING**

CONSULTING

- **OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS**
- **FORMAÇÃO INTRA E INTER EMPRESAS**
  - a. Gestão de Equipas e Pessoas
  - b. Desenvolvimento Pessoal
  - c. Formação Pedagógica de Formadores  
(modalidade presencial e *b-learning*)
  - d. Gestão da Formação  
(modalidade presencial e *e-learning*)
  - e. E-Tutor
- **CERTIFICAÇÕES DE ENTIDADES FORMADORAS PELA DGERT**



## Os catalisadores da mudança

**Texto:** Artur Félix

As organizações têm atualmente ao seu dispor muita da informação de que precisam para operar as mudanças desejadas e alcançar os objetivos definidos. O papel dos consultores de recursos humanos passa por apoiar as pessoas que as compõem a obterem os resultados pretendidos.

Estava a terminar mais uma semana e ao escrever estas linhas dei-me conta de que tinha um par de revistas, recebidas nos dias anteriores, nas quais tinha assinalado alguns artigos que ainda não tinha tido oportunidade de ler, um estudo de uma reputada agência internacional sobre tendências para os próximos anos pelo qual passei os olhos e que me pareceu merecer uma leitura mais cuidada e umas largas dezenas de 'e-mails' para responder.

Pensei que o fim-de-semana seria providencial para por estas leituras em dia porque durante a semana seguinte receberia um volume idêntico de nova informação. Isto sem contar com aquela que iria procurar entre as mais de três mil milhões de páginas de Internet disponíveis, em algum dos mil novos livros editados por dia em todo o mundo ou num artigo publicado numa das mais de 100 revistas científicas publicadas internacionalmente.

Certamente esta situação não lhe é estranha a si e a muitas outras pessoas que conhece.

A questão com que nos deparamos atualmente não é a do acesso à informação, é a da capacidade de a processar e utilizar de forma efetiva. Este facto veio alterar profundamente o papel dos consultores. Vejamos...

As organizações de hoje têm a capacidade de recrutar profissionais bem preparados e que têm a possibilidade de aceder a mais informação num dia do que uma pessoa comum recebia em toda a sua vida há um século.

No entanto, neste mundo em mudança acelerada em que vivemos, as organizações precisam de transformar a informação disponível no conhecimento que lhes permitirá obter resultados.

Para responder a este contexto, uma consultora de recursos humanos deve utilizar abordagens centradas nas pessoas que integram as organizações com as quais trabalha, ajudando-as a encontrar as pequenas coisas, em termos de métodos de trabalho e comportamentos, que

podem fazer uma grande diferença a nível de resultados por elas alcançados.

Independentemente da natureza dos projetos, há dois aspetos que são determinantes para qualquer empresa de consultoria ser bem sucedida nos nossos dias.

O primeiro é o facto de reconhecer que qualquer pessoa só muda quando entende a razão da mudança e o que isso lhe trará. Para responder a esta inevitabilidade, uma via comprovada passa pela utilização de atividades experienciais que permitem que cada indivíduo entenda as vantagens que advêm da mudança e o que deve fazer para ser bem sucedido.

Adicionalmente, para assegurar que a miríade de informação de que todos dispomos se traduz no conhecimento necessário para alcançar resultados, é necessário envolver nos projetos consultores experientes, com a capacidade de falarem na primeira pessoa dos temas e partilharem boas práticas decorrentes da sua vivência.

Sabendo que a mudança que perdura é aquela que vem de dentro das organizações, as abordagens de consultoria melhor sucedidas são aquelas em que os consultores atuam como catalisadores, dando o protagonismo àqueles que têm que mudar e viver com as mudanças por eles realizadas. ©

A questão com que nos deparamos atualmente não é a do acesso à informação, é a da capacidade de a processar e utilizar de forma efetiva.

➤ A **Blink Consulting** nasceu da conjugação de vontades de três profissionais com experiência em consultoria e desenvolvimento de recursos humanos. Tem vindo a desenvolver projetos de 'business coaching', mudança de processos e competências comportamentais e de liderança com organizações de referência. <http://www.blinkconsulting.eu/>



➤ Alexandre Henriques, Pedro Antão e Artur Félix são 'partners' da Blink



**Transformando  
conhecimento  
em resultados.**

**blink**  
Consulting

## ➤ Tempo bem empregue

**Texto:** Rui Fiolhais



© Grupo CH

➤ **Rui Fiolhais** é 'manager' da CH Business Consulting e membro da Comissão Executiva do Grupo CH

O «Banco de Tempo» emergiu no contexto da economia social como mecanismo solidário de troca de tarefas sem contrapartidas financeiras. Neste modelo bancário alternativo há uma troca direta de serviços: o tempo prestado por um membro é-lhe retribuído por qualquer outro membro, sendo a permuta titulada por cheques de tempo. Um conceito estimulante que transposto para o meio empresarial não deixa de ter virtudes.

Imagínemos uma empresa que decide oferecer aos seus colaboradores cheques de tempo com o objetivo de reforçar a perceção da importância da boa gestão do tempo na melhoria da produtividade. Hoje em dia é relativamente fácil produzir 'vouchers' com formato semelhante a títulos de pagamento como os que são usados para pagar refeições. Que efeitos poderá ter uma medida deste tipo?

O primeiro será a perceção de receber uma recompensa mais do que simbólica. O cheque tem um valor tangível porque permite adquirir matéria-prima. Se eu preciso de um trabalho de 'design' gráfico fico quase com o direito potestativo de o obter quando preciso. O segundo

Uma lição prática para as empresas portuguesas: quando se perde no campeonato da produtividade é porque a forma de gerir o tempo é muitas vezes displicente.

é emocional: mesmo em crise a empresa procura distribuir valor e a via que escolhe é interpellante, divertida e «fora da caixa». O terceiro é emulativo: quanto mais cheques recebo, mais rico me torno porque o meu talento e a importância social do meu papel são valorizados. Uma medida deste calibre é geradora de sentimentos positivos. Cria pensamento em torno de um tema para o qual poucos têm tempo para pensar. Reforça o orgulho organizacional e o alinhamento das pessoas. E seguramente desperta uma dinâmica coletiva digna de um clube de colecionadores.

Imagínemos a seguinte cena (recorrente nas nossas empresas). Eu, que preciso do tal 'design' gráfico, bato à porta dos criativos e num 'briefing' pouco cuidado faço a encomenda. Passado uns tempos chega-me o produto com grafismo azul. Azar: esqueci-me de dizer que gostaria que fosse vermelho. Vai para trás. Mais horas de conceção. Mudou para vermelho mas o tom não era bem esse. Volta para trás. Mais horas perdidas. Mais ineficiência. E quando chega em condições lá se foram umas dez horas a trabalhar literalmente para o bonoco.

Agora se eu tiver um cheque de duas horas tenho de garantir que o 'briefing' é perfeito. Porque se chegar lá amanhã para pedir afinações vão-me pedir mais cheques. E vou perceber que o tempo desses colegas é precioso. Como o meu, de resto. Está aqui uma lição prática para as empresas portuguesas. Quando se perde no campeonato da produtividade é porque a forma de gerir o tempo é muitas vezes displicente. E não temos o direito de o tirar a quem o tem em limitada escala.

Os cheques de tempo podem ajudar a alimentar um sentimento de respeito que é um ingrediente fundamental das organizações positivas. Com a vantagem de ser possível comprar duas horas do tempo de um colega, que ainda não percebeu que às vezes precisa de descansar, para lhe oferecer a possibilidade de nada fazer: um almoço mais prolongado, por exemplo.

Quem já experimentou recomenda. Experimente também, que vai dar o seu tempo por bem empregue. ®

➤ A **CH Business Consulting** é tida como uma referência junto de vários organismos institucionais responsáveis pelas políticas públicas de apoio às empresas. Integrada no Grupo CH, tem sede em Coimbra e escritórios no Porto, em Lisboa e no Algarve (Quarteira), atuando à escala nacional e focalizando-se no apoio às pequenas e médias empresas (PME).

<http://www.chconsulting.pt/>



# Entusiasmo

Somos especialistas na gestão de pessoas e organizações.  
Acreditamos na gestão da mudança positiva.  
Com entusiasmo e paixão, criamos equipas verdadeiras.

O que podemos fazer por si?

**CH** | Business Consulting.

[www.chconsulting.pt](http://www.chconsulting.pt)



**GRUPO CH**  
Soluções globais

## ➤ O ROI do engagement

**Texto:** Daniela Moreira

O 'engagement' tem nas últimas décadas conseguido a atenção de académicos e gestores, dado o impacto que os estudos asseguram existir entre o nível de 'engagement' e indicadores de desempenho das organizações (volume de negócios, quota de mercado, satisfação dos clientes...). Mas afinal o que é o 'engagement'? Pode ser definido como um estado afectivo do colaborador para com a organização que se traduz numa maior propensão e num maior empenho em torno de acções que contribuem para o sucesso organizacional. Níveis mais elevados de comprometimento estão relacionados com níveis mais elevados de performance de mercado, sendo esta conclusão atestada por mais de 30 mil estudos realizados por empresas e investidores.

Será o 'engagement' uma preocupação exclusiva e/ ou fundamentalmente dos recursos humanos? Um estudo publicado pela British Columbia em meados de 2008 aponta para uma relação de 0,467 entre o índice de 'engagement' de colaboradores e o índice de satisfação de clientes, o que significa que um ganho de dois pontos no índice de 'engagement' provoca um ganho de um ponto na satisfação do cliente. A Blessingwhite Research, num estudo realizado em 2009 (nos Estados Unidos), concluiu que as organizações com níveis elevados de 'engagement' obtiveram um retorno accionista 19% superior à média do mercado, sendo que a rentabilidade do accionista nas empresas com níveis baixos de 'engagement' estava 44% abaixo da média do mercado. A Gallup realizou em 2008 o maior estudo estatístico sobre este tema, compilando dados de mais de 160 investigações e de mais de 23 mil empresas ou unidades de negócio. Foi criado um índice composto de resultado empresarial e identificaram-se importantes correlações com o nível de 'engagement'. Um acréscimo de 1% no nível de 'engagement' traduz-se em 0,19% de acréscimo em lucro, em 0,24% no nível de produtividade, em 0,32% em satisfação do cliente e numa redução de 0,37% em quebras, de 0,19% na taxa de absentismo, de 0,28% no número de acidentes e de 0,28% no nível de rotação.

A Aberdeen Group publicou em 2011 um estudo

**A generalidade das organizações implementa práticas e ferramentas com influência no nível de 'engagement'. O que acontece é que são implementadas de forma não sistemática e não alinhada.**

➤ A **Dale Carnegie Training** é uma organização mundial de desenvolvimento de competências em 'soft skills'. Promove soluções globais no desenvolvimento de pessoas e equipas em empresas. Fundada em Nova Iorque, onde tem a sede, está presente em inúmeros países (entre os quais Portugal, desde 2009) com quase duas centenas de escritórios e vários milhares de formadores qualificados. <http://www.dalecarnegie.pt/>

➤ Nota: ROI – 'return on investment'

em que comparava o grupo 'best in class', aproximadamente 20% das empresas estudadas, com a média da indústria. As conclusões reiteram a tendência de impacto sobre o negócio e reforçam a ideia de que as empresas com elevados níveis de 'engagement' têm desempenhos consideravelmente superiores e de forma sustentável, em relação às restantes. Ainda com base neste mesmo estudo, conclui-se que a existência de práticas de gestão de 'engagement' formais ou informais é prevalente no grupo 'best in class'.

A experiência que temos dá-nos a garantia de que a generalidade das organizações implementa práticas e ferramentas com influência no nível de 'engagement'. O que acontece é que são implementadas de forma não sistemática e não alinhada, o que implica que o investimento não obtenha retorno no índice e nos resultados do negócio.

Sendo o 'engagement' um índice que tem de ser gerido e acompanhado em permanência, dado o impacto que tem sobre métricas fundamentais do negócio, atribui-se à gestão de topo a responsabilidade de transformar as práticas do dia-a-dia em ferramentas geradoras de valor. ©

➤ Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.



© Dale Carnegie

➤ Daniela Moreira é 'executive director' da Dale Carnegie



DALE CARNEGIE®  
TRAINING

Your Global Engagement Partner



Engagement/Comprometimento | Liderança |  
Vendas | Serviço ao Cliente | Comunicação e  
Apresentações de Alto Impacto | Melhoria de  
Processos

CONSULTORIA – DAVE MORGAN

## › Consultoria para o desenvolvimento das pessoas nas empresas

**Texto:** Jaime Ferreira da Silva/ Samuel Antunes

Após quatro anos de turbulência económica e social, pouco mais haverá a referir sobre a tão provalada «crise», a não ser que ela não será, necessariamente, um fim em si mesma mas, tão-somente, um ponto de partida para novas realidades.

Viktor Frankl, reputado psiquiatra e psicoterapeuta austríaco, sobrevivente do inferno de Auschwitz, afirmava-se capaz de «reduzir» o sentimento de desespero a uma simples fórmula matemática: Desespero = Sofrimento sem Sentido. A procura de sentido para a existência seria, segundo ele, a razão primordial da condição humana, geradora de equilíbrio e legitimadora da acção dos indivíduos.

Como consultores das organizações, temos verificado movimentos múltiplos em torno da «crise», desde a inacção e o desânimo à procura de novo(s) sentido(s) mobilizadores de acção e desenvolvimento. A opção que for dominante determinará em grande medida os resultados do futuro por construir. O momento actual é uma excelente oportunidade para um exercício lúcido

**Este é o tempo de praticarmos os três luxos do século XXI: espaço para pensar e partilhar, tempo para reflectir, silêncio para processar e decidir.**

de liderança, tanto individual (gestão de si próprio) como colectivamente (equipas, empresas, comunidades, etc).

Este exercício implicará uma reflexão sobre para aonde ir e como fazê-lo, com que visão de futuro, elencando prioridades e recursos disponíveis. O desenho de alternativas (plano B, plano C, etc) permitirá um mapeamento mais exaustivo das possibilidades, atenuando assim a angústia do «caminho único» (vitória ou derrota), uma tentação irresistível em momentos de grande 'stress'. Será fundamental, ainda, lidar com as coisas tal como são e não como gostaríamos que fossem. E ao fazê-lo, importará falar claro, sem rodeios nem eufemismos. A credibilidade e a confiança consolidam-se na consonância entre discurso e acção. E isso inclui, necessariamente, as conver-



› Jaime Ferreira da Silva e Samuel Antunes são 'managing partners' da Dave Morgan

sas difíceis e as decisões subsequentes; a sua natureza e a sensibilidade temática exigirão cuidados redobrados de planeamento, 'timing' de execução e gestão dos efeitos colaterais.

O envolvimento de todos os 'stakeholders' na construção de uma visão e de uma acção com sentido tem-se revelado, igualmente, uma prática avisada e mobilizadora. Acabar com «as quintas e os quintais», fortalecendo um sentido alargado de pertença. E isso implicará assumir e respeitar compromissos, construídos no debate e na negociação.

Este é o tempo de praticarmos os três luxos do século XXI: espaço para pensar e partilhar, tempo para reflectir, silêncio para processar e decidir. E comunicar uma e outra e outra vez, multidireccionalmente. Depois de mais de 50 anos sob os auspícios de um modelo de desenvolvimento assente na ilusão do crescimento perpétuo dos adquiridos, não é fácil (nem líquido) aceitar a incerteza e a mudança como incontornáveis 'compagnons de route'. A aceitação dessa inevitabilidade não se processa por decreto, requer tempo e insistência na mensagem.

Segundo Frankl, «o homem é capaz de mudar o mundo para melhor, se possível, e mudar-se a si mesmo para melhor, se necessário». ©

› Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.

› A Dave Morgan – Management Consultants é especialista em pesquisa, avaliação e desenvolvimento de executivos, quadros de empresas e equipas. Concebe cada organização como um microcosmos único, com uma cultura e regras próprias, daí privilegiar a compreensão da especificidade de cada cliente.

<http://www.davemorgansearch.com/>

"Não vás por onde o caminho te possa levar;  
vai antes por onde não há caminho e deixa rasto."

Ralph W. Emerson, Filósofo americano (1803-1872)

# Finding Talent Assessing Talent Developing Talent

Somos especialistas em Consultoria de Gestão nos domínios da pesquisa, avaliação e desenvolvimento de executivos e equipas. A nossa intervenção consultiva está estruturada em três pilares:

#### Finding Talent

- Executive Search

#### Assessing Talent

- Management Appraisal
- MBTI
- DM 360°
- Performance Appraisal

#### Developing Talent

- Board Consulting
- Executive Coaching
- Team Coaching
- Integrational Leadership® Seminars
- Motivational Workshops



**DAVE MORGAN**  
management consultants

[www.davemorgansearch.com](http://www.davemorgansearch.com)

Rua Castilho 235 - 4º • 1070-051 Lisboa  
Telefone: +351 213 014 125 • Fax: +351 213 014 128

## ➤ HR business process outsourcing

**Texto:** Cláudia Beirão

'Business process outsourcing' (BPO) consiste na subcontratação de uma organização especializada em determinada área de negócio, que através do seu 'know-how' e de sistemas de informação disponibilizados assume a responsabilidade da gestão estratégica e operacional dessa mesma área – no caso, a gestão integrada de recursos humanos. A coordenação é da organização cliente, que no entanto se pode focar no seu 'core business'.

Sendo a Elevus uma empresa de consultoria que actua ao nível da gestão integrada de recursos humanos, estamos cientes de que as vantagens em recorrer a este tipo de serviço são bastantes. Destaco as seguintes:

- acesso a novos recursos humanos e tecnologia de ponta, não existentes dentro da organização;
- acesso a um serviço mais especializado e às melhores práticas do sector;
- assegurar a conformidade legal da gestão de recursos humanos;
- possibilitar uma afectação mais racional e eficiente dos recursos humanos existentes na organização;
- uma maior visibilidade dos custos, permitindo a transformação de custos fixos em custos variáveis;
- a diminuição das necessidades de investimento e a sua melhor afectação;
- objectividade na negociação;
- possibilidade de prescindir de recursos não justificados em algumas pequenas ou médias empresas (PME);
- controlo claro e objectivo de cronogramas, de planos de acção e da estratégia organizacional;
- desempenho de actividades de difícil gestão ou controlo;
- aumento da performance e da competitividade da organização.

Actuando transversalmente nas organizações de diferentes sectores, a Elevus apoia na concepção e na implementação de metodologias e procedimentos que asseguram uma eficiente gestão de recursos e processos, contribuindo para um crescimento sustentado.

Em função das necessidades de cada cliente, a Elevus desenvolve os seus projectos de consultoria de uma forma integrada, desde a fase de

➤ A **Elevus – People & Business Results** desenvolve atividade de consultoria em recursos humanos e utiliza metodologias que os seus responsáveis consideram «inovadoras», procurando encontrar «soluções que proporcionem aos seus clientes vantagens competitivas e elevada produtividade dos seus recursos humanos». Está integrada no Grupo Onebiz, uma rede de serviços em sistema de 'franchising'. <http://www.elevus.pt/>



➤ **Cláudia Beirão** é 'managing director' da Elevus – People & Business Results

diagnóstico, passando pela concepção e pela implementação, até à fase de verificação e auditoria. Na figura em anexo, apresento o «Modelo de Gestão Integrada de Recursos Humanos», da Elevus, que é aplicado nos clientes. ®

➤ Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.



## PESSOAS ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA

A Elevus desenvolve actividade na área da Consultoria em Recursos Humanos e utiliza metodologias inovadoras, procurando encontrar soluções que proporcionem aos seus clientes vantagens competitivas e elevada produtividade dos seus RH.

Com base numa rede de parceiros, actua nas áreas de:

- . Recrutamento e Selecção
- . Outplacement
- . Formação e Desenvolvimento Pessoal
- . Consultoria em RH
- . Assessment Center

ALMADA | BRAGA | LEIRIA | LISBOA | SINES  
ANGOLA | BRASIL



## ➤ Contributos da consultoria na gestão de pessoas

**Texto:** Clara António

Quase todos os dias nos deparamos com as mais variadas referências sobre a importância do capital humano nas organizações, como sendo um fator diferenciador e de competitividade no mercado atual – não estivéssemos nós inseridos numa sociedade espantosamente dinâmica e competitiva, que tem tanto de instável como de desafiadora. Cada vez mais o conhecimento existente numa organização pode ser usado para criar uma vantagem diferenciadora, por isso sempre que pensamos em conhecimento pensamos em competência, em poder de inovação e talento humano. É neste âmbito que a área de consultoria constitui um trunfo de enorme relevo. Os processos de consultoria devem integrar, como fator de diferenciação, a criatividade, a conceptualização de novas ideias e a inovação, como forma de resolução de problemas das organizações. Acreditamos na consultoria como um meio de renovação e melhoria que pode estimular a transformação das organizações, influenciando a forma como tais estruturas percecionam as pessoas que as constituem.

É por isto que encaramos a consultoria como um meio influente e facilitador da mudança

organizacional, partilhando da perspectiva de quem vive e respira as organizações, valorizando os estímulos ao conhecimento, como algo que deixou de ser exclusivamente um assunto de âmbito académico para passar a integrar as prioridades das empresas mais competitivas. É neste sentido que a consultoria pode contribuir, com uma visão holística e sustentada da realidade envolvente, para identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da

**As pessoas são e serão sempre um elemento impulsionador da geração do conhecimento enraizado nas empresas.**

empresa, de uma forma mais isenta e, portanto, com maior capacidade de encontrar soluções que facilitarão a resolução de problemas reais. Na relação desenvolvida com as organizações devemos estar conscientes de que a relevância das nossas intervenções será sempre potenciada por quem irá contactar diretamente com tais processos de mudança. Não basta, para isso, considerar a competência técnica associada ao trabalho de consultoria. Torna-se imperativo saber transmitir e implementar esse conhecimento, tendo em conta que as pessoas nos seus processos criativos, de aprendizagem e de mudança dependem de elevados índices de motivação intrínseca, mas também da interação com outras, da combinação de múltiplas perspectivas e experiências. É aqui que se destaca o papel do consultor, que deve conseguir gerar confiança e mostrar-se disponível para as pessoas. As pessoas são e serão sempre um elemento impulsionador da geração do conhecimento enraizado nas empresas. Isto significa que os consultores devem reconhecer a necessidade de estimular a participação, o compromisso, a abertura para a comunicação e a valorização da aprendizagem, através de experiências, tentativas e erros.

Os consultores devem, por tudo isto, utilizar o que sabem e sobretudo o que sentem, por forma a potenciarem o desenvolvimento de organizações que aperfeiçoam, constantemente, a sua capacidade de criar. E sim, porque acima de tudo são pessoas que trabalham com e para pessoas. ☺

➤ A **Factor H**, fundada em 1992, começou com um escritório em Lisboa, sendo que em 1997 foi aberta uma unidade em Leiria e outra no Porto. Em 2004, o atual diretor, Artur Ferraz, assumiu-se como único sócio, tendo sido implementado um novo modelo de gestão assente em pilares de centralização de serviços e crescimento estratégico. Desde 2007, Carla Ferreira partilha consigo a direção e a gestão estratégica da empresa.

<http://www.factorh.pt/>



© Vítor Gordo

➤ **Clara António**, consultora da Factor H, com elementos da equipa



# Vamos de TALENTO em Popa!

**factor** 

▪ consultores em gestão e recursos humanos lda  
Portugal | Angola | Moçambique

**20 Anos de Conquistas  
a seu lado!**

## ► Projectos de consultoria

### COMO PODEM ASSEGURAR O FUNCIONAMENTO DE UM DEPARTAMENTO RH NAS EMPRESAS

**Texto:** Luís Marques

Estamos num mundo global onde as notícias se propagam a um ritmo infernal, onde um acontecimento verificado num determinado local pode ter efeito imediato nas antípodas, e onde a Internet funciona como um grande facilitador de vendas e comunicação.

Apesar desta facilidade de comunicação e de obtenção de informação, algumas empresas vivem muito concentradas nelas próprias, pensando em círculo fechado e demonstrando dificuldades em acompanhar a evolução do que as rodeia.

E a verdade é que existem muitas formas de as empresas se abrirem ao exterior:

- ir fora recolher informação, enviando os colaboradores a seminários, palestras, congressos, etc;
- recrutando novos colaboradores para funções relevantes e que tragam 'know-how' não existente na empresa;
- trazendo até à empresa quem possa ajudar com uma visão diferente.

De todas as alternativas, esta última afigura-se como a mais eficaz, sendo que nas áreas de gestão de recursos humanos tem ainda vantagens acrescidas.

De facto, nas empresas de dimensão pequena ou média, manter internamente todas as competências é caro, ineficaz e imprudente:

- caro porque, por vezes, a empresa não tem dimensão para ter a função a tempo inteiro (resulta daqui o dilema entre colocar a pessoa a acumular outra função, desfocando-a, ou mantê-la subaproveitada);
- ineficaz porque garantir a actualização permanente dos titulares de algumas funções é caro e difícil, pelo esforço exigido;
- imprudente porque o titular de uma função pode deixar a empresa, ficando esta por vezes sem alternativa e sujeita aos elevados custos de substituição.

É por isso que a consultoria ou a externalização de algumas funções é adoptada cada vez por mais empresas.

Também na área da gestão de recursos humanos esta prática tem vindo a ser seguida por um elevado número de empresas de pequena, média e até grande dimensão, como uma forma de garantir eficácia, actualização e controlo de custos. Seja



► **Luís Marques**, diretor geral da Fórmula do Talento, com Nélia Vicente e Catarina Oliveira, ambas sócias

**Uma boa opção para as empresas tem sido a de, com base numa avença ou bolsa de horas, contratualizar a gestão do Departamento de Recursos Humanos.**

para assegurar algumas funções como o 'payroll', o recrutamento, a gestão da formação, etc, seja contratualizando a execução de determinados projectos ou fazendo o 'outsourcing' completo da função. Uma boa opção, muito adoptada por empresas com as quais a Fórmula do Talento colabora, tem sido a de, com base numa avença ou bolsa de horas, contratualizar a gestão do Departamento de Recursos Humanos. Com esta solução, é proporcionada a execução de determinadas funções ou projectos, garantindo à empresa os níveis de serviço estabelecidos, a implementação dos projectos na base de uma determinada calendarização pré-estabelecida e de acordo com a capacidade financeira da empresa.

Mas a grande vantagem é que as empresas sabem que por detrás do consultor que com regularidade acompanha a empresa está uma estrutura (a Fórmula do Talento) com 'know-how', profundas competências e experiências diversas, o que garante a canalização das melhores práticas a um custo baixo e controlado.

Não parecendo ser a forma mais óbvia para assegurar o funcionamento do Departamento de Recursos Humanos de uma empresa, a externalização desta função é seguramente a que garante com maior eficácia a sua permanente evolução, afigurando-se como a mais económica nas empresas de pequena ou média dimensão. ©

► A **Fórmula do Talento** é uma consultora criada, segundo os seus responsáveis, com a missão de «ser o parceiro de negócio na gestão de recursos humanos das pequenas e médias empresas (PME) portuguesas, apoiando e promovendo o desenvolvimento dos seus colaboradores».

<http://www.formuladotalento.pt/>

► Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.

O que nos

torna únicos?

Somos o **Director** ou  
o **Apoio à Direcção**  
de Recursos Humanos  
da sua empresa

[www.formuladotalento.pt](http://www.formuladotalento.pt)

## A Experiência

Gestão de departamento de Recursos Humanos  
Indicadores de gestão de Recursos Humanos  
Auditorias de processos de Recursos Humanos  
Definição de Indicadores de Desempenho  
Análise e descrição de funções  
Comunicação interna  
Recrutamento & Selecção  
Processamento de salários  
Estudo de valores  
Estudo Clima Organizacional  
Gestão de Competências e Desempenho  
Gestão de Formação  
Formação na área comportamental/Coaching

## A Flexibilidade

Avença  
Bolsa de horas  
Hora/Consultoria  
Por Projecto

## › Gestão de talento

### FUNDAMENTAL PARA RESULTADOS, UMA RESPONSABILIDADE SOCIAL

**Texto:** Maria Manuel Seabra da Costa/ Elsa Maria Dinis (caixa)

Vivemos tempos adversos que nos impelem a rever a nossa atuação, não apenas pela necessidade de resultados mas essencialmente pela convicção de que os últimos tempos conduziram a práticas desaconselháveis.

Num mundo em crise existe menor capacidade de pensar, as consciências tendem a flutuar num ambiente de facilitismo e de foco em resultados rápidos. A incerteza quanto ao futuro conduz à tentação de não vislumbrar nenhuma solução ou aceitar como boa qualquer prática que aparentemente garanta resultados rápidos. A gestão de pessoas, e como tal a gestão de talento, pela perceção de menor objetividade e ligação a resultados, é terreno propício a medidas imediatistas e pouco pensadas. Em nosso entender, esta atuação acarreta dois tipos de riscos:

- hipotecar um futuro de crescimento ao não contribuir para os resultados económicos que tanto se quer alcançar;
- a utilização não adequada do talento que reside nas pessoas, diminuindo a sua empregabilidade.

Ainda que seja inevitável reduzir custos, é imperioso pensar em soluções com maior profundidade. Ou seja, esta disciplina de custos cria o momento de pensar o redesenho de funções e o seu contributo para o valor da organização. Tememos que a redução do número de colaboradores esteja a limitar a capacidade de entregar valor ao mercado e assim alcançar resultados. Antevemos que a análise simplista dos rendimentos pagos sem considerar o real valor aportado pelo talento de quem ocupa a função, juntamente com a substituição por uma opção mais barata, tem consequências graves na capacidade da empresa para inovar, evoluir e servir o mercado.

A inevitabilidade a que chegámos implica que não haja outro caminho senão dispensar alguns colaboradores. A forma como viveram a sua experiência de trabalho não permitiu aumentar o seu talento – funções rotineiras e pouco enriquecidas, desenvolvimento focado nas tarefas e não na capacitação, primazia a um ambiente em que se ambicionou ter mais e não ser mais

#### › Implicações na agenda de talento

Gerir talento para suportar crescimento implica orientações claras e bem definidas, assentes em processos de gestão de pessoas que garantem:

- perfis de talento dos colaboradores espelhados nas funções, no seu valor para as organizações e, consequentemente, na sua missão, nas tarefas, nas competências e nas responsabilidades;
- percursos de evolução profissional permitem fazer mais e melhor, criando condições para que os colaboradores aportem valor para suportar políticas de compensação que respondam também às necessidades de sustentação material da vida pessoal;
- sistemas de avaliação de desempenho que atuem como bússola orientadora para o colaborador do que faz bem, do que pode melhorar e de como consolidar o seu talento (só assim este processo servirá os interesses e o bem comum – o valor para o eu, para a organização e para o enriquecimento de todos).

Já se questionou sobre se os seus processos de gestão de pessoas dão resposta a estes contributos de valor? Acreditamos que este caminho conduz a resultados para a organização e cumpriremos a responsabilidade social através do crescimento.



› **Maria Manuel Seabra da Costa** é 'lead director' de Human Capital Consulting Services na PwC; **Elsa Maria Dinis** é 'manager' para esta área

e melhor.

Não podemos responder com soluções de ontem a problemas de amanhã, por isso precisamos de criatividade, maior distância face aos temas e mais conhecimento de práticas 'state-of-the-art'.

Este é o contributo que os consultores hoje e sempre trouxeram às organizações. E ainda que tenha havido tempos em que nem sempre foi cumprida esta missão, hoje mais do que nunca é importante que consultores e clientes assumam a necessidade de mudança e o compromisso de fazer diferente.

Só assim será possível encontrar respostas novas que precisam de coragem para se acreditar que construiremos um mundo novo e coragem para as implementar. ①

› A **PwC** presta serviços profissionais de auditoria, fiscalidade e assessoria de gestão orientados por indústria com o objetivo de «aumentar a confiança pública e acrescentar valor para os seus clientes e 'stakeholders'». Cerca de 169 mil profissionais distribuídos por 158 países trabalham em conjunto e partilham as suas ideias, a experiência e as soluções para desenvolverem novas perspetivas e uma assessoria efetiva. <http://www.pwc.pt/>

# Discover the value recognized to PwC

**pwc**

---

#### Contactos

Maria Manuel Seabra da Costa  
maria.manuel.seabra.costa@pt.pwc.com

---

#### ***Nº1 na Consultoria de Talento a nível internacional!***

A PwC tem vindo a ser reconhecida\* como uma das consultoras mais desafiantes e inovadoras em projetos de gestão de talento e transformação da cultura organizacional! Venha descobrir este valor para a sua organização e Pessoas!

Desafie-nos a ouvi-lo...

\*Análise IDC MarketScape.

## ➤ A importância da consultoria jurídico-laboral especializada

As empresas que apostam no recurso à consultoria jurídico-laboral especializada estarão um passo à frente das suas concorrentes.



➤ **Ana Cláudia Rangel** é responsável do Departamento de Direito Laboral da Raposo Bernardo & Associados, Soledade de Advogados

**Texto:** Ana Cláudia Rangel

A vitalidade das nossas empresas está hoje intimamente ligada à optimização dos vários factores produtivos, designadamente dos recursos humanos. A pujança e a perspectiva de sucesso das estruturas empresariais dependem, em grande parte, da existência de uma estrutura laboral forte e equilibrada, que permita a gestão eficaz entre os interesses da empresa e as pretensões dos trabalhadores.

Nos tempos economicamente conturbados que vivemos, fenómenos como a insatisfação e a contestação social eclodem tanto fora como dentro das empresas, onde as dificuldades financeiras sentidas pelo cidadão comum são muitas vezes o reflexo das condições adversas em contexto laboral, da diminuição da estabilidade no emprego e da diminuição dos níveis remuneratórios.

Em momentos históricos de incessante actividade legislativa em matéria laboral, a gestão de recursos humanos dentro das empresas torna-se uma tarefa complexa, que deve ser realizada por profissionais capazes e dotados dos conhecimentos técnicos necessários à optimização das relações e à diminuição dos conflitos.

Neste contexto, adquire importante relevância

o recurso, por parte das empresas, a serviços de consultoria jurídico-laboral especializada. No actual cenário económico todos os recursos são escassos e é imperativo que as empresas tomem decisões que eliminem ou diminuam de forma significativa todos os possíveis atritos ao desenvolvimento da sua actividade.

De forma bastante notória, a consultoria jurídico-laboral permite ganhos de eficiência na estrutura empresarial. Os empresários que disponham de informação especializada, designadamente ao nível da contratação de trabalhadores, dos tipos e modalidades contratuais, das estruturas remuneratórias, dos tempos e formas de trabalho, dos direitos dos trabalhadores e da empresa, e também das questões fiscais e de segurança social relacionadas com o trabalho, estarão mais bem preparados para enfrentar o mercado e a concorrência.

Bem a propósito, dir-se-á que as empresas que apostam no recurso à consultoria jurídico-laboral especializada estarão um passo à frente das suas concorrentes. A sua implementação permitirá ganhos na prevenção de conflitos laborais, na consequente diminuição dos custos associados aos processos de contencioso e na adequação da estrutura de recursos humanos à estrutura de negócio, o que, de maneira clara, constitui um factor diferenciador entre empresas e poderá ser a fronteira entre o êxito e o fracasso.

O recurso à consultoria jurídico-laboral profissional abre ainda espaço para a internacionalização das empresas. Em contextos internacionais é essencial que os empresários e as empresas detenham capacidade de absorção do potencial impacto provocado pelas diferenças entre a prática laboral dos diversos países. O sucesso do impulso internacional das empresas dependerá, a nível laboral, da sua preparação para lidar com aquelas diferenças e ainda da forma rápida e eficaz com que, através da uniformização possível, as mesmas se consigam esbater.

A optimização das relações em contexto laboral permite criar uma estrutura mais simples mas mais produtiva, com diminuição de custos e potenciação dos recursos. Acima de tudo, permite criar uma empresa mais eficiente e mais próxima da eficiência e do sucesso. ©

➤ Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.

➤ A sociedade de advogados **Raposo Bernardo & Associados**, com escritórios centrais em Lisboa, trabalha em diversos países além de Portugal, nomeadamente Polónia, Espanha, Roménia, Cabo Verde, Angola, Moçambique, São Tomé e Príncipe, Guiné-Bissau e Brasil. Com uma filosofia de 'full service' no domínio do direito empresarial e dos negócios, está em condições de prestar apoio em todas as áreas do direito.

<http://www.raposobernardo.com/>

NOVE PAÍSES. DOIS CONTINENTES.

# UMA PERSPECTIVA

*'The lawyers' strength lies in the fact that they seem to know our business as well as we do. They advise us on complex matters, always with agility and amicability, and focus on making things happen.'*

*in CHAMBERS AND PARTNERS 2012*

*'Raposo Bernardo provides answers to complex legal issues in a timely manner and focused and technically solid advice.'*

*in THE LEGAL500 2012*

**Recomendado por  
CHAMBERS EUROPE 2012  
Portugal**

Bancário & Financeiro  
Societário e Fusões e Aquisições  
Contencioso . Laboral  
Direito da Energia e Recursos Naturais  
Direito da Energia e Recursos Naturais (Intern.)  
Projectos . Imobiliário  
Reestruturação e Insolvências

**Recomendado por  
THE LEGAL500 EMEA 2012  
Portugal**

Bancário & Financeiro  
Societário e Fusões e Aquisições . Contencioso  
Laboral . Direito da Energia e Ambiente  
Direito Europeu e da Concorrência  
Reestruturações e Insolvências . Propriedade Intelectual  
Project Finance . Direito Público . Imobiliário  
Direito Marítimo . Direito Fiscal . TMT

**Recomendado por  
IFLR1000 2012  
Portugal**

Bancário  
Mercado de Capitais  
Fusões e Aquisições  
Project Finance  
Reestruturações e Insolvências



**RAPOSO BERNARDO**

PORTUGAL ESPANHA POLÓNIA ROMÉNIA  
ANGOLA CABO VERDE GUINÉ-BISSAU MOÇAMBIQUE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

[WWW.RAPOSOBERNARDO.COM](http://WWW.RAPOSOBERNARDO.COM)

## ➤ A mobilidade do talento



➤ **Isabel Paredes** é 'technical director' da SHL Portugal

**Texto:** Isabel Paredes

O termo talento entrou recentemente em força no léxico utilizado em muitas organizações e, em particular, no dos especialistas em gestão das pessoas.

Em vários 'surveys' internacionais realizados recentemente junto de diretores, é recorrente a referência à escassez e ao desajustamento do talento disponível, e aos seus impactos negativos no sucesso e nos resultados das organizações. Outra queixa frequente dos gestores é a insuficiência da informação disponível sobre o talento e as capacidades existentes na organização.

Mas afinal o que é o talento?

As organizações possuem vários ativos intangíveis que precisam de ser transformados em ativos estratégicos. Incluem-se aqui a propriedade intelectual, as marcas e, claro, as pessoas. Ou seja, «o talento só é talento se o puder usar».

Enquanto ativo estratégico, o talento tem de ser:

- valioso;
- diferenciador;
- difícil de imitar.

desenvolver e mover o talento na direção do sucesso. Isto inclui:

- compreender as capacidades existentes em toda a organização;
- desenhar roteiros/ percursos para os talentos-chave;
- avaliar em que medida as pessoas e as equipas estão preparadas para alcançar os objetivos atuais e/ ou futuros;
- revelar pontos fortes e capacidades subutilizadas;
- preparar as pessoas para mudanças internas e para crescerem;
- divulgar oportunidades de progressão ascendente e lateral na carreira;
- adaptar os planos de desenvolvimento às características individuais e alinhá-los com o planeamento estratégico da mobilidade interna;
- promover os talentos com base na avaliação objetiva das suas aptidões e do seu potencial;
- e mobilizar a força de trabalho para aproveitar positivamente as novas oportunidades de negócio.

**Em vários 'surveys' internacionais realizados recentemente junto de diretores, é recorrente a referência à escassez e ao desajustamento do talento disponível, e aos seus impactos negativos no sucesso e nos resultados das organizações.**

Se assim for, o talento é um dos poucos fatores de vantagem competitiva difícil de replicar.

A gestão do talento pode ser definida como «um processo integrado e dinâmico que permite à organização definir, adquirir e desenvolver o talento de que necessita para alcançar os objetivos estratégicos».

Não vou focar aqui o tema da aquisição do talento, até porque em tempos económicos difíceis os orçamentos para o recrutamento são reduzidos e é vital maximizar o talento que já reside na organização.

Para além dos argumentos económicos, cuidar da mobilidade e do desenvolvimento do talento interno tem outra vantagem ainda maior: aumentar a motivação e o compromisso dos colaboradores. Assim, as primeiras perguntas a fazer são:

- Será que a organização necessita de atrair mais talento?
- Será que tem uma noção exata daquilo que já possui?

A mobilidade do talento tem a ver com avaliar,

Em termos práticos, isto passa por fazer auditorias ao talento, planejar as sucessões em todos os níveis da organização e desenvolver integralmente o potencial dos colaboradores.

Termino salientando que desenvolver as pessoas é sempre uma boa ideia, acima de tudo porque... as pessoas querem ser desenvolvidas.

Numa investigação internacional sobre 'engagement' realizada pela SHL entre 2007 e 2008, a característica mais vezes referida como a preferida numa função ideal foi, exatamente, o desenvolvimento.

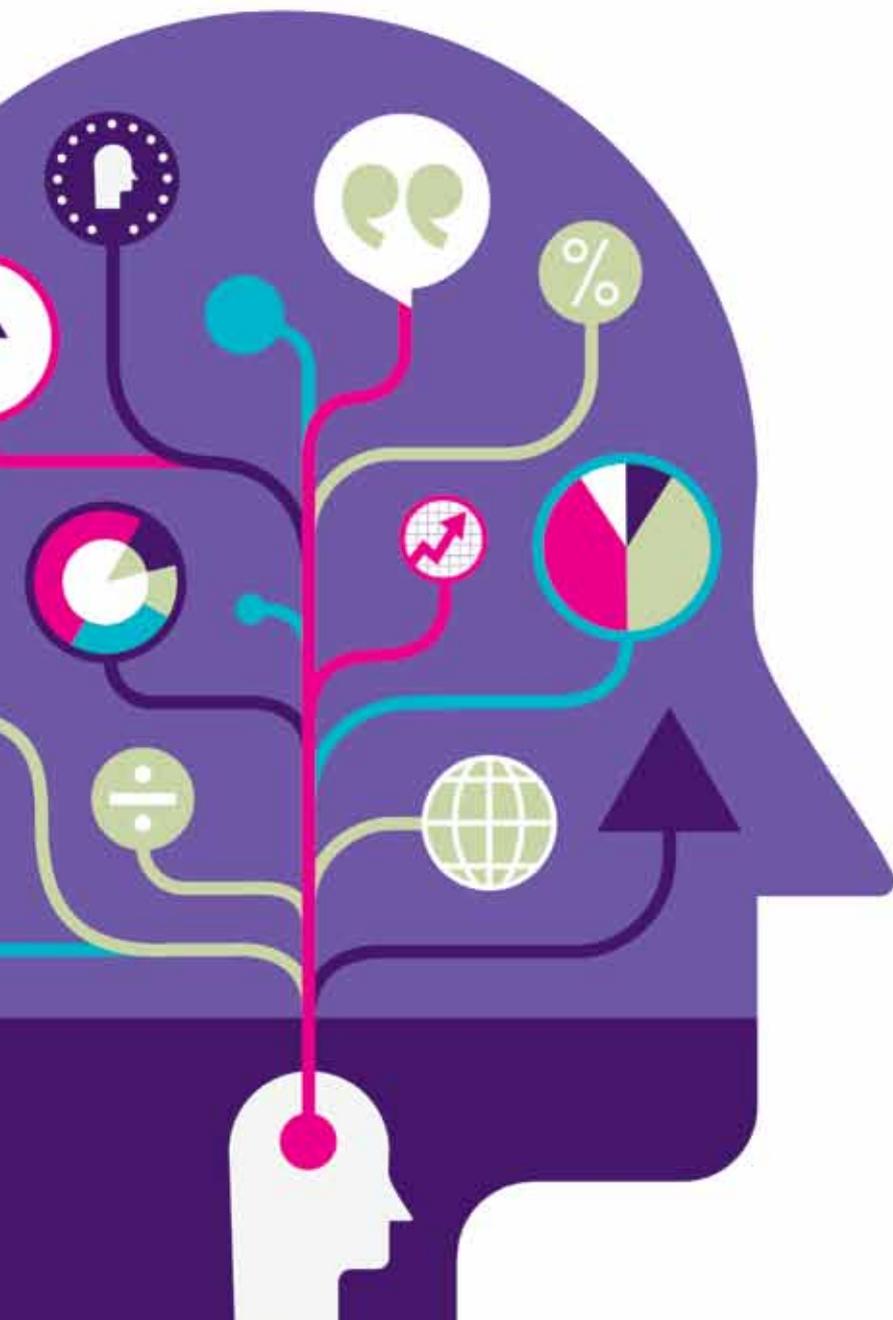
No entanto, o retorno só é garantido se o desenvolvimento estiver alinhado com as necessidades específicas da pessoa e do negócio, com as exigências do trabalho e com os objetivos estratégicos da organização.

Ou seja, os planos de desenvolvimento devem refletir os objetivos e os interesses de carreira do colaborador (e o seu potencial, as motivações e os estilos de aprendizagem), e também as necessidades do negócio e de talento da organização. ©

➤ A **SHL Portugal – People Solutions** é a representante e distribuidora exclusiva no nosso país do SHL Group, para a comercialização das técnicas e a prestação de serviços de consultoria em avaliação objetiva e desenvolvimento das pessoas e das organizações clientes.

<http://www.shl.pt/>

# Conheça o *potencial das pessoas* & alcance resultados excepcionais



- Os clientes da SHL realizam 25 milhões de *Online Assessments* por ano
- A SHL ajuda os clientes a obterem uma compreensão profunda das *capacidades* e dos *comportamentos* que aumentam o desempenho do negócio

## ➤ A mesma língua, diferentes culturas

**Texto:** Pedro Castaño/ Raquel Oliveira

Tudo parece indicar que faz sentido falar em espaço lusófono no que diz respeito à economia. Nos três países onde a Soluções Qualidade tem trabalhado – Cabo Verde, Moçambique e Angola – o número de portugueses com que nos cruzamos nas empresas é elevado. Como é elevado o número de empresas portuguesas que operam nesses mercados. Em qualquer desses países é fácil julgarmos que estamos em casa. Paradoxalmente, deixarmo-nos iludir por essa sensação é o maior erro que podemos cometer a todos os níveis e, por maioria de razão, sobretudo ao nível da gestão de recursos humanos.

De facto, podemos dizer que ao nível da gestão das pessoas nem a linguagem é a mesma. Porque as palavras nem sempre têm o mesmo significado específico, porque os comportamentos não verbais não são os mesmos, a gestão não pode ser igual. Porque a cultura não é igual, a própria cultura das organizações não é igual. Podemos notar o mesmo ADN nas organizações que conhecemos a operar nos diferentes países, mas não tenhamos dúvidas de que as receitas para o sucesso não são necessariamente, para não dizer certamente, as mesmas. Acresce que o desenvolvimento económico traz consigo um forte desafio às pessoas – ritmos acelerados, níveis de proficiência, novas oportunidades de trabalho, novos padrões de consumo, etc –, o que provoca desafios enormes à gestão do comportamento humano nas organizações. Nem uma tentativa desajeitada de informalidade, nem uma excessiva autoridade formal têm sucesso porque não são sequer percebidas essas atitudes. O sucesso para o desenvolvimento do capital humano no espaço da lusofonia passa, necessariamente, por garantir a comunicação – ser percebido, encontrar as motivações –, conhecer as culturas e os anseios e ser perseverante. Os ritmos não são iguais e o que parece óbvio aos olhos de um europeu, mesmo oriundo de um ‘garlic country’, não o é necessariamente para os outros povos lusófonos.

Temos visto muitos gestores desesperar por-



Fotos: Luís rocha das reis | Estudo 4u



➤ **Pedro Castaño** é coordenador geral do Grupo SQ; **Raquel Oliveira** é diretora geral da Soluções Qualidade

que as coisas não correm ao ritmo que desejavam. Por vezes a ânsia de fazer as coisas rapidamente faz perder o ‘focus’ na necessidade de aprendizagem. «Ainda» é das expressões que mais sentimentos complexos provoca, é uma expressão que se usa muito em Moçambique e em Angola, não sabemos se sempre nos mesmos contextos (de facto, estamos a dar os primeiros passos em Angola, pelo que não se pode dizer que sejamos conhecedores da realidade angolana). No outro dia alguém desesperado com essa resposta disse: «Ainda! Mas ainda o quê? Não sabes dizer ainda não?» O interlocutor, moçambicano, muito calmamente, argumentou: «Existe ainda sim?» Ora, este pequeno episódio realça bem os desafios da gestão de recursos humanos em países que, falando a mesma língua, nem sempre falam da mesma maneira. Compreender a maneira de cada povo é o desafio mais importante, porque é essa compreensão que fará desbloquear a mais importante ferramenta da gestão de recursos humanos – a comunicação efetiva.

Porque só com ela poderemos aplicar com sucesso todas as técnicas devidamente aferidas para as diferentes realidades, mesmo quando os desafios do desenvolvimento organizacional e dos negócios parecem o mesmo. ©

O sucesso para o desenvolvimento do capital humano no espaço da lusofonia passa, necessariamente, por garantir a comunicação, conhecer as culturas e os anseios e ser perseverante.

➤ A **Soluções Qualidade (SQ)** reúne o ‘know-how’ construído pelos seus sócios nos mercados nacional e internacional nas últimas duas décadas. Intervém a diversos níveis, nomeadamente: gestão dos recursos humanos; gestão; entrega e avaliação da formação; implementação de sistemas de gestão da qualidade; realização de auditorias internas; implementação e reengenharia de processos de produção; e apoio na preparação para a certificação de produtos.

<http://www.solucoesqualidade.com/>

Acreditamos na melhoria da qualidade de vida das pessoas através da qualificação do trabalho das organizações!



**SOLUÇÕES QUALIDADE**

Portugal Cabo Verde Moçambique Angola  
Rua Amélia Rey Colaço nº 40, Escritório 14  
2790-017 Carnaxide

Tel.: 214 259 819 Fax.: 214 259 891  
correio@solucoesqualidade.com  
solucoesqualidade.com

## ► Knowledge of change

**Texto:** Sónia Santana/ Susana Carvalho

Portugal vive actualmente uma situação de crise económica e social à qual é fundamental responder com energia e com acções de efeito no imediato. Ouvir os maiores especialistas a nível mundial em diferentes áreas de actuação poderá ser o catalisador necessário para iniciar a mudança que tanto se procura.

A Team Leaders tem como objectivo proporcionar a um mercado cada vez mais sedento de informação a aquisição de competências através de oradores que professam novas e mais eficazes formas de relações interpessoais. Tem-se detectado a constante e crescente necessidade de, face à globalização e aos desafios que se colocam à sociedade do futuro, serem encontrados novos caminhos que possam, de forma inequívoca, responder às exigências altamente competitivas que são fundamentais ao desenvolvimento das capacidades humanas e organizacionais.

Somos, acima de tudo, uma empresa que pretende ser facilitadora na aquisição de conhecimentos que possam potenciar o crescimento individual e profissional, no contexto das grandes transformações que a globalização exige.

As pessoas têm de acreditar que as suas competências e características podem levá-las a caminhos que nunca pensaram tomar, e que ainda assim estarão no caminho certo. O que vemos como fatalidade é, vezes sem conta, a possibilidade de mudarmos a trajectória da nossa vida, é a oportunidade para tomarmos um rumo que de outro modo teríamos receio de seguir.

A Team Leaders oferece dois tipos de serviços distintos: a organização de conferências «Corporate» e «Premium», que poderão ser privadas ou públicas, consoante as circunstâncias. Tipicamente, as conferências «Corporate» são privadas, à medida de um cliente, com o objectivo específico definido pelo mesmo. As conferências «Premium» são de âmbito público, para um mercado-alvo mais amplo.

Para os dois tipos de conferências temos uma bolsa crescente de oradores diferenciados, de experiências académicas e profissionais diversificadas, que permitirá a um qualquer público-



© Team Leaders – Teresa Carvalho

► Sónia Santana e Susana Carvalho são 'senior managers' da Team Leaders

**No momento delicado que o país atravessa é importante podermos contribuir de alguma forma para a mudança de mentalidades.**

-alvo a aprendizagem e o despertar para novas formas de comportamento. Queremos ser diferentes, com uma oferta original e de qualidade. A nossa assinatura, «Knowledge of change», significa exactamente a noção e a percepção da mudança que sabemos fazer parte da vida de todos nós.

No momento delicado que o país atravessa é importante podermos contribuir de alguma forma para a mudança de mentalidades. Rege-nos a famosa frase de John F. Kennedy: «Ask not what your country can do for you, but what can you do for your country» («Não questione o que o seu país pode fazer por si, mas antes o que é que pode fazer pelo seu país»).

Perante o cenário actual temos duas opções: vitimizarmo-nos e cruzarmos os braços, numa atitude negativa em que fazemos eco e parte dos problemas; ou optarmos por olhar para o lado positivo das circunstâncias, fazendo parte da construção da solução. É escolher, olhar para as pessoas boas e corajosas de que a vida está cheia, para acontecimentos, descobertas ou iniciativas que trazem o bem e dignificam os seres humanos. ®

► A **Team Leaders** é uma empresa que define na sua missão o propósito de «ajudar pessoas e organizações a desenvolverem e implementarem sonhos, talentos e competências». Promove dois tipos de conferências, que designa como «Premium» e «Corporate».

<http://teamleaders.pt/>

► Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.

PELA PRIMEIRA VEZ EM ANGOLA  
**ROBIN SHARMA**

AUTOR DO BESTSELLER  
"O MONGE QUE VENDEU  
O SEU FERRARI"

UM DOS MAIORES  
ESPECIALISTAS  
DO MUNDO NA ÁREA  
DA LIDERANÇA

# LEAD WITHOUT A TITLE

“WINNING LEADERSHIP  
LESSONS TO BUILD A  
GREAT ORGANIZATION”

**2013**

**20.FEVEREIRO**

HOTEL EPIC SANA LUANDA

[www.teamleaders.pt/robinsharma](http://www.teamleaders.pt/robinsharma)

## › Designing people



› **Lúcio Lampreia**, 'partner' e fundador da unexpected, e a equipa

**Texto:** Lúcio Lampreia

### Adeus chefe

A mudança acontece a um ritmo que muitas empresas têm dificuldade em acompanhar, mas também existem empresas que crescem a grande velocidade. A diferença? Empresas que geram admiração interna e externa 'versus' empresas onde as pessoas trabalham apenas para pagar as suas contas.

Nesta década, entrámos na segunda vaga da WWW, a era em que todos temos a possibilidade de ser editores, em que tudo aquilo que as pessoas dizem é amplificado e determina a comunicação, o produto, o serviço, a marca. As melhores marcas aperceberam-se das possibilidades ilimitadas que esta revolução significa: desde o recrutamento de talento até à comunicação direta com quem compra. De repente, deixou de ser «um a falar para muitos» para ser «todos falam com todos» na mesma linha de comunicação, nos «quatro cantos» do mundo. Este modelo de comunicação antecipa um novo modelo de relacionamento organizacional. Deixamos de dar atenção à «posição» para darmos atenção à «contribuição». Na realidade, pouco importa «quem és» hierarquicamente, mas sim «o que trazes de valor».

### Adeus funcionários

Esta mudança de paradigma está a obrigar as pessoas e as organizações a olhar para o trabalho de forma diferente, a estimulá-las a desenvolver e cuidar do seu talento criativo. Este é o grande desafio no mundo do trabalho nos próximos meses e anos. Uma nova forma de estar no trabalho, normalmente associada

à Geração Y, está a ganhar contornos: as pessoas querem trabalhar em projetos onde as suas características pessoais, o seu talento, o seu «eu criativo» possam fazer parte do seu desempenho. Se olharmos à nossa volta, percebemos que os projetos e os negócios com mais êxito nascem de pessoas que integram a sua atividade profissional no seu sentido de vida. O próprio conceito de sucesso está a mudar. As pessoas sentem-se cada vez menos estimuladas por trabalhar em empresas de que não fazem parte, onde não podem ser elas próprias nem realizar as suas aspirações pessoais. É preciso renascer, mudar critérios. Num mundo onde a incerteza lidera, estar numa empresa que vive nos modelos tradicionais começa a ser perigoso e desinteressante. E estará a gestão dos principais recursos – os humanos – a acompanhar esta mudança?

### Olá a todos

Na unexpected ajudamos as organizações a criar o futuro, sem se sentirem vítimas da conjuntura externa. Sabemos que as pessoas podem trabalhar para serem felizes, e trazerem o melhor de si para o trabalho. Também sabemos que isso implica fazer mudanças culturais, comportamentais, desenhar experiências transformadoras de aprendizagem, dar vida aos valores e objetivos da marca, preparar líderes e liderados para lidar com a incerteza. O trabalho da unexpected é mudar a forma como as pessoas vivem, pensam e sentem o seu trabalho, contribuindo para melhorar o bem-estar das pessoas e os resultados das organizações, porque os dois não são incompatíveis; pelo contrário, são as duas faces da mesma moeda.

A nossa intervenção é inspirada pelo 'design'; não pela predominância visual, mas pela dimensão multissensorial e comportamental. O 'design' aborda os problemas conciliando forma e função, razão e emoção, complexo e simples, maiorias e minorias. Resolve os problemas das pessoas integrando-as nas soluções, co-criando, prototipando e aplicando. A unexpected também. ©

PS – Se este texto não o inspira, provavelmente ainda não chegou à era 'unexpected'. Esperamos por si.

O 'design' aborda os problemas conciliando forma e função, razão e emoção, complexo e simples, maiorias e minorias. Resolve os problemas das pessoas integrando-as nas soluções, co-criando, prototipando e aplicando.

› A unexpected – designing people desenvolve atividade relacionada com a gestão das pessoas nas organizações. Na sua génese esteve, segundo os responsáveis, «a necessidade de sair de todos os moldes conhecidos no que toca à intervenção na área dos recursos humanos», tendo em conta a ideia de que «os problemas dos clientes necessitavam de novas abordagens, mais arrojadas e atuais».  
<http://www.unexpected.pt/>

# Adeus, consultores. Olá, prata da casa.

short cut  
918 738 805  
Sandra Pires



**unexpected**<sup>™</sup>  
designing people

[unexpected.pt](http://unexpected.pt)

## ➤ Consultoria para a previsibilidade nas empresas

**Texto:** Leandro Pereira

A Winning Management Consulting tem por missão injetar previsibilidade nas empresas. Desde a racionalização dos investimentos à gestão dos projetos, passando pela otimização das operações e dos processos. Somos consultores de regeneração de empresas e, por isso, apoiamos os clientes a usar o pouco capital financeiro e humano de que dispõem para potenciarem o seu futuro e a traçarem uma rota segura para que o movimento seja rápido, eficaz e crie uma vantagem competitiva sustentável.

Incutimos uma forte disciplina nos gestores, através do desenvolvimento de uma cultura que estabelece como primeira missão do gestor profissional a de criar valor e riqueza em tudo aquilo que faz ou decide, e só depois estão o controlo e a contenção de custos. Só com esta linha de raciocínio é possível apercebermo-nos de que o abismo se aproxima.

O princípio da relatividade do valor do dinheiro é outra das bases do processo. Cinco mil euros de investimento podem ser muito caros e um milhão de euros de investimento pode ser muito barato. Tudo depende do valor que conseguimos gerar.

Numa outra dimensão, desenvolvemos nos gestores o princípio da aprendizagem contínua. Nada nos permite aprender mais do que o passado, as experiências e as lições aprendidas. A economia não suporta as derapagens observadas em contínuos projetos públicos. São muitos milhões de desvios, em projetos cujo benefício é muito questionável. Agora falta-nos dinheiro para o mais básico do dia-a-dia.

O nosso sucesso é o sucesso dos clientes e dos colaboradores. Não entregamos relatórios. Entregamos resultados e mudança racional. Assim, a base da nossa atuação é que a relação com os clientes e os colaboradores só pode ser de longo prazo, em que todas as partes ganham nesta parceria.

De entre as maiores lições que capacitamos nos gestores dos nossos clientes, destacamos:

**1.** Os investimentos decidem-se em função dos benefícios e nunca em função do dinheiro disponível.

**2.** O passado de sucesso de uma empresa é irrelevante para o seu futuro. O segredo da ges-

tão passa por ter um processo de revitalização contínua, capaz de projetar continuamente a empresa em vantagens competitivas face à concorrência.

**3.** Medir tudo aquilo que é relevante no bom desempenho de uma empresa e ter a capacidade de cortar tudo o que não acrescenta valor, bem como de adubar tudo que cria riqueza.

**4.** Processo de meritocracia: o mundo funciona assim, desde animais às plantas. Quem desempenha tem de ser recompensado, quem não desempenha tem de ser substituído.

**5.** Ouvir a empresa: um ouvido fora e um ouvido dentro. Há ideias brilhantes no mais operacional dos colaboradores. Não ouvir o mercado, as suas necessidades, é não estar preparado para se relacionar com ele, numa relação duradoura.

A Winning começou com cinco colaboradores e neste momento já chegámos aos 25, tendo garantido em nove meses mais de um milhão de euros de faturação. É uma empresa de zero passivo e tudo o que ensinamos aos nossos clientes praticamo-lo rigorosamente nos nossos processos. Somos uma consultora altamente especializada nos serviços que presta. ©

➤ A **Winning Management Consulting** surgiu em janeiro de 2012 a pensar nos desafios que a crise representa para as empresas e para os gestores, públicos ou privados, e na necessidade de criar previsibilidade em tempos imprevisíveis. Empresa 100% nacional, conta já com mais de duas dezenas de consultores e uma carteira de clientes com algumas das maiores empresas portuguesas.

<http://www.winning.pt/>

Incutimos uma forte disciplina nos gestores, através do desenvolvimento de uma cultura que estabelece como primeira missão do gestor profissional a de criar valor e riqueza em tudo aquilo que faz ou decide.



➤ **Leandro Pereira** (à esquerda), 'chief executive officer' (CEO) da Winning, com os três 'partners'

MANAGEMENT CONSULTING

# WINNING



## WE MAKE YOUR ORGANIZATION MORE PREDICTABLE

**BC** Business Cases

**PM** Project Management

**BA** Business Analysis

**CM** Cost Management

CONSULTING • TRAINING • RESEARCH

[www.winning.pt](http://www.winning.pt)

*for M.*

Alcôas

## ➤ Formação direcionada às necessidades dos executivos das empresas

**Texto:** Nuno Nogueira

Incrementar valor.

É o desafio.

Incrementar valor para as organizações nas quais trabalhamos.

Incrementar valor para com outros profissionais com quem trabalhamos e com os quais nos relacionamos.

Incrementar valor em nós próprios, pelo desenvolvimento contínuo de competências.

Atender às particulares exigências inerentes à valorização profissional de quadros médios e superiores, quadros de gestão e executivos das empresas constitui um desafio redobrado. A um complexo processo de diagnóstico, profundo e detalhado, das reais necessidades, terá de se seguir a construção de uma solução de formação verdadeiramente inovadora e distintiva. A uma organização e a uma execução sem mácula, e com especial enfoque na qualidade e na componente prática, terá de se seguir uma avaliação rigorosa e objetiva do cumprimento dos objetivos de aprendizagem. Por fim, e face ao elevado investimento que a formação profissional de executivos e quadros superiores implica, uma detalhada avaliação do retorno efetivo desse investimento aplicado torna-se crítica, sob pena de

respetivos formadores (e especialistas convidados) constituem uma primeira base fundamental para reforço e solidez da qualidade-base de um programa de formação deste género.

Não pode ser mais do mesmo. Não pode ser um conjunto de considerações gerais ou de fácil obtenção pela leitura de manuais ou outras referências pedagógicas. Não poderão ser, inclusive, generalidades que, em qualquer outro contexto socioprofissional, possam ser obtidas. Terá, necessariamente, de constituir uma «novidade», um reflexo da efetiva experiência prática dos formadores (e especialistas). Terá, forçosamente, de salientar o seu 'know-how', a 'expertise', a experiência acumulada de vários anos, diretamente relacionada com o «saber-fazer» que, em concreto, seja valorizado pelos formandos.

Depois, teremos que ter um enquadramento formativo, contextualizado, em 'network' de profissionais com problemas e desafios comuns, que permita transformar a experiência, por mais curta ou mais prolongada que seja, em «formação – consultoria» face às aprendizagens que podem ser construídas a partir do «elo comum» que a heterogeneidade de 'backgrounds' dos participantes não só não mitiga, como enriquece.



➤ **Nuno Nogueira** é 'senior manager' da unidade de negócio Formação e Desenvolvimento da PwC, tendo responsabilidades na academia

### Formar profissionais exige esforço. Exige trabalho dedicado. Trata-se de valorizar e desenvolver o talento de pessoas.

falharem os propósitos fundamentais da valorização do talento desses profissionais.

Ao longo da nossa experiência, e tendo em consideração os mais de mil quadros superiores que, todos os anos, participam nas nossas ações de formação, temos presente quais os fatores críticos de sucesso para quem procura soluções de desenvolvimento para os seus profissionais (as empresas), quer para os próprios (que intervêm no processo formativo), quer para os prestadores do serviço e formadores (que asseguram a execução e a promoção da experiência formativa).

Destacam-se, entre outros, aspetos críticos que estão diretamente relacionados com a qualidade pedagógica e técnica da experiência que se pretende proporcionar (e obter). Os responsáveis pelos cursos – dos seus programas e conteúdos – e os

Por fim, o serviço global obtido pelos profissionais. Seja o serviço prestado pela sua própria empresa ou pelo prestador final da formação. O modo como foram enquadrados no plano formativo, a forma como foram ouvidos na construção da solução para a qual foram convocados, o seu envolvimento integral ou parcial, enfim, valorizando que se trata de uma experiência e não apenas de um curso. Trata-se de um investimento significativo de recursos e não apenas do preenchimento mitigado de competências, parcialmente identificadas, parcamente apercebidas e concretizadas de modo rudimentar. Formar profissionais exige esforço. Exige trabalho dedicado.

Trata-se de valorizar e desenvolver o talento de pessoas. Trata-se de criar experiências profissionais distintas. ©

➤ A **Academia da PwC** contextualiza e enquadra a oferta formativa promovida pela PwC e pelos seus serviços de consultoria de formação e desenvolvimento de talento. Procura assim assegurar soluções que reflitam a experiência e a solidez dos conhecimentos técnicos dos profissionais da instituição.

<http://www.pwc.pt/academy/>

# *Learning designers*



A formação profissional é um elemento crítico de transformação de conhecimentos, competências e atitudes nos seus colaboradores. Num mundo ideal, os programas formativos estariam adequados ao que realmente importa nos processos de gestão. As soluções à medida de cada colaborador passam também pelas plataformas educativas digitais. Conheça as soluções de formação da PwC.

## ➤ A importância da formação na gestão de serviços de TI

**Texto:** Paulo Duque

Na área de gestão de serviços de tecnologias de informação (TI), o ITIL [Information Technology Infrastructure Library] é uma 'framework' que proporciona aos fornecedores de serviços a orientação sobre a prestação de qualidade dos mesmos, e sobre os processos, as funções, os recursos e as capacidades necessários para suportá-los. O ITIL possibilita a utilização de uma linguagem comum, que facilita a comunicação entre o fornecedor de serviços e o cliente, mesmo que interno.

O conhecimento nesta área está usualmente estruturado em três níveis. O nível Foundation fornece aos indivíduos a introdução à terminologia, a estrutura e a compreensão dos princípios essenciais das práticas ITIL. Os níveis intermédio e avançado estão indicados para quem necessita de conhecimentos aprofundados de ITIL.

A formação em gestão de serviços de TI é fundamental hoje em dia para todas as organizações que prestam serviços nesta área. Num mercado cada vez mais competitivo, as empre-

**A formação em gestão de serviços de TI é fundamental hoje em dia para todas as organizações que prestam serviços nesta área.**

sas têm que se destacar pela qualidade e por metodologias certificadas nos serviços prestados. Os clientes exigem cada vez mais das organizações que lhes prestam serviços, e as organizações devem fazer o mesmo com elas próprias.

Para a prestação de serviços de qualidade é requisito essencial a existência de ativos que permitam ajudar os clientes a atingir os seus objetivos. Esses ativos podem ser de dois tipos: recursos e capacidades. Os recursos são geridos pelas capacidades para criar valor aos clientes, na forma de bens ou serviços. Informação, aplicações e pessoas são exemplos de recursos. Conhecimento, pessoas e gestão são exemplos de capacidades. Não é possível entregar valor ao clientes se não existirem os dois tipos de ativos, uma vez que por si só e de forma independente nenhum dos dois é suficiente para criar valor.



➤ Paulo Duque é 'senior consultant and business developer' da Actual Training

Encontrar recursos é relativamente fácil (atualmente os motores de busca e as redes sociais são das maiores fontes de informação). Transformar esta informação (recurso) em conhecimento (capacidade) é uma tarefa que pode ser difícil de atingir sem metodologias de divulgação adequadas e estruturadas. Uma vez obtida a informação, através dos dados recolhidos, devemos conseguir adquirir conhecimento, que será necessário para responder à pergunta «como?», permitindo a tomada de decisões; o passo seguinte será responder à pergunta «porquê?», que uma vez respondida vai permitir atuar para aumentar a eficiência da organização.

A formação ajuda nesta transformação, permitindo que os colaboradores de um fornecedor sejam vistos pelos clientes, e pela própria organização, como uma capacidade e não somente como um recurso.

A nível empresarial, as vantagens de possuir colaboradores com formação especializada permite à organização aumentar a sua produtividade, reduzir os custos por via de um aumento da eficiência do trabalho desenvolvido e apresentar-se aos clientes como uma mais-valia que permitirá aumentar a qualidade e a satisfação dos serviços prestados. Por sua vez, para os colaboradores é um incentivo ao seu trabalho, uma demonstração de confiança e uma aposta na sua carreira por parte da organização.

A Actual Training entrega todos os cursos de ITIL, nos seus três níveis de certificação. ©

➤ A **Actual Training** surgiu em finais de 2005 com o objetivo de desenvolver formação profissional e consultoria ao nível das tecnologias de informação (TI), apostando numa visão fortemente prática e sempre procurando a excelência. Conta na sua equipa com profissionais com mais de duas décadas de experiência nas respetivas áreas de atuação e alinhados com as estratégias e as tecnologias de fabricantes mundiais.

<http://www.actualtraining.pt/>



# Actual Training

Only the  
**QUALIFIED**  
**SURVIVE**

## Formação Tecnológica

- Microsoft
- ITIL
- SuSE Linux
- VMWare
- Novell

## Formação de Executivos

- Gestão
- Marketing
- Finanças

## Centro de Exames

- VUE
- Prometric
- Novell

Microsoft  
Partner Network 2012

PARCEIRO DO ANO  
Learning  
**Actual  
Training**

**Microsoft** Partner  
Silver Learning

PROMETRIC  
TEST CENTER

PEARSON  
VUE  
AUTHORISED  
TEST CENTRE

SuSE  
**Novell**

Pólo Tecnológico de Lisboa,  
Edifício Multitech, Lote 6, 2B  
1600-546 Lisboa

Tel: +351 217 158 018  
Fax: +351 217 147 020

geral@actualtraining.pt  
www.actualtraining.pt



## ➤ Produtividade e formação profissional



© Fernando Pizarra

➤ **Benvinda Catarino** é coordenadora do Departamento de Formação da AIP-CCI

**Texto:** Benvinda Catarino

A reestruturação do tecido produtivo nacional, alicerçada na inovação, na modernização e na criação de novas realidades através do empreendedorismo e do investimento estrangeiro, com acrescidos níveis de exigência em matéria de qualificações e métodos de trabalho, e no aumento da procura externa dos nossos produtos, implicará para além de alterações profundas de contexto (carga fiscal, legislação laboral, licenciamentos industriais, custos energéticos, entre outros) uma aposta clara na melhoria e na adequação das competências dos ativos, sem as quais não haverá otimização dos processos e dos métodos de trabalho, qualidade, criatividade, investigação, desenvolvimento e inovação.

Nesta conjuntura, em que a indústria reassume um elevado protagonismo no desenvolvimento do país, a AIP-CCI decidiu relançar a COPRAI, pela atualidade dos fundamentos que estiveram na génese da sua criação.

A COPRAI, criada em 1962, com a designação de Comissão de Produtividade da AIP, cons-

produtividade necessários ao processo de renovação e modernização do tecido empresarial, na prática nem sempre ocorre.

Por que é que falha então, muitas vezes, a formação nas organizações?

- Pela ausência de visibilidade no curto prazo, em que o foco nos salários é considerado como a única medida relevante de redução de custos, ignorando-se os benefícios adicionais que as empresas podem obter de aumento da produtividade do trabalho através do incremento das qualificações e das competências dos seus recursos humanos.

- Pelas incipientes medições do sucesso formativo, que habitualmente se baseiam em indicadores primários como o número de horas, o número de colaboradores envolvidos ou a satisfação que a formação obteve, não se medindo realmente os efeitos e os impactos alcançados.

- Pela falta de alinhamento, pela ausência de envolvimentos dos líderes, pela falta de focalização, pela impossibilidade de aplicação

**Numa conjuntura em que a indústria reassume um elevado protagonismo no desenvolvimento do país, a AIP-CCI decidiu relançar a COPRAI, pela atualidade dos fundamentos que estiveram na génese da sua criação.**

tituiu uma resposta pioneira e arrojada às preocupações das empresas perante as perspetivas de aumento da concorrência a nível mundial, estruturada com base no objetivo estratégico de «aumento da produtividade da indústria portuguesa».

A primeira ação de formação, realizada em 27 de novembro de 1963, sob o tema «A redução de custos industriais», evidencia bem as preocupações da altura, centradas nas empresas, nos seus problemas de gestão, organização e de qualificação dos recursos humanos.

Decorridos 50 anos, verifica-se que os valores e os princípios estratégicos que levaram à criação da COPRAI assumem uma elevada relevância no contexto atual, em que a aposta numa política de (re)industrialização se encontra na ordem do dia.

Esta relação, aparentemente indiscutível, entre a formação profissional e os ganhos de

prática de alguns conteúdos, pela ausência de 'feedback' e 'coaching', vetores fundamentais para o retorno do investimento na formação.

Consciente deste «estado de arte» em muitas organizações, uma COPRAI renovada apresentará propostas de valor para os seus clientes, propostas que lhes permitam obter a melhoria dos seus resultados. Definimos objetivos e indicadores de medição, alicerçamos o 'design' pedagógico nos projetos relevantes da organização, potenciamos a criação de um clima colaborativo, que promova o envolvimento e a responsabilização, conducente à obtenção de resultados efetivos e mensuráveis para todos os envolvidos.

O relançamento da COPRAI tem um propósito bem definido: apoiar de forma inovadora e pragmática as empresas que buscam no conhecimento e na melhoria das competências dos seus colaboradores os pilares fundamentais para a melhoria da competitividade. ©

➤ A Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria (AIP-CCI) completou 175 anos em 2012. Ao longo deste tempo, como se pode ler no seu 'site', «alcançou na sociedade portuguesa um papel de relevo e de defensora dos interesses da atividade empresarial e do desenvolvimento económico».

<http://www.aip.pt/>



ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA  
CCI - CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA

# IMPROVING YOUR PERFORMANCE

## COPRAI

1963 | 2012

EXPERIÊNCIA | COMPETÊNCIA |  
CONHECIMENTO | RIGOR | INOVAÇÃO

- Formação Interempresas
- Formação à Medida
- Formação Certificada
- Formação-Ação
- Formação b-learning
- Consultoria RH



[www.aip.pt](http://www.aip.pt) | (+351) 213 601 021 | [copraiformacao@aip.pt](mailto:copraiformacao@aip.pt)

## ➤ Ferramentas de gestão ligadas à realidade das empresas

### A MODERAÇÃO DE GRUPOS DE TRABALHO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

**Texto:** Elisabete Silvestre

Ao longo da sua existência, a ATEC tem vindo a desenvolver e a promover soluções que correspondam às necessidades das organizações. As empresas debatem-se diariamente com questões e tarefas para as quais há que recorrer a abordagens específicas de gestão, por forma a alcançar os melhores resultados. Rever a estratégia de uma organização e identificar os 'milestones' para a sua implementação, definir e comunicar os objetivos anuais envolvendo toda a equipa ou discutir a melhor forma de concretizar e comunicar um processo de mudança são apenas algumas questões que exigem um conjunto de 'outputs' precisos e aceites pelos envolvidos, e em última instância por toda a organização. Este é certamente um dos maiores desafios para quem tem a seu cargo encontrar respostas para todas estas questões.

Para ajudar as empresas a enfrentar estes desafios, a ATEC desenvolveu uma parceria com a consultora alemã Moderatio – Business Moderation, trazendo para Portugal a «Moderação Organizacional», uma ferramenta que assenta no chamado «Método de Moderação», que teve as suas origens na Alemanha há mais de 50 anos. A «Moderação Organizacional» tem como principal objetivo a facilitação de processos de tomada de decisão coletiva de uma forma extremamente orientada para o objetivo em questão. Este método atingiu o seu auge quando as empresas do sector industrial perceberam que para evoluir no mercado necessitariam de ultrapassar o pensamento departamental ou funcional no seio da organização, otimizar os interfaces existentes e utilizar melhor o 'know-how' dos seus colaboradores. 'Kaizen', reengenharia de processos, gestão da qualidade e grupos de trabalho são alguns dos chavões ligados à aplicação desta ferramenta de gestão. Ao longo das últimas décadas, a função de moderador organizacional tem vindo a aumentar de importância e consiste principalmente em conduzir processos de comunicação organizacional de modo a tornar

visível aos intervenientes o que os une, bem como trabalhar os elementos de divergência com vista à concretização de um objetivo comum.

Em termos de operacionalização de uma sessão de trabalho, o modelo praticado pela ATEC segue um processo próprio, o chamado «Ciclo da Moderação», que facilita a recolha e a partilha de informação e a subsequente discussão da mesma pelo grupo de trabalho, bem como todo o processo de tomada de decisão inerente.

A «Moderação Organizacional» é assim um dos exemplos que ilustra a aplicação de soluções cada vez mais precisas e funcionais existentes no mercado. É nossa premissa disponibilizar às empresas as melhores e mais atuais ferramentas ao nível da gestão, pois entendemos que o sucesso das organizações depende não só da forma como se interpreta o negócio mas também da forma como as mesmas valorizam e aplicam as ferramentas existentes para retirar o máximo proveito dos seus recursos e da realidade onde estão inseridas. ©



➤ **Elisabete Silvestre** é coordenadora de desenvolvimento pessoal e organizacional da ATEC

➤ A **ATEC – Academia de Formação** resulta de uma parceria entre a Volkswagen Autoeuropa, a Siemens, a Bosch e a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã (CCILA), visando criar condições para a transmissão dos conhecimentos e do 'know-how' desses promotores. Teve como fundamento, segundo os seus responsáveis, «a necessidade de criar uma organização que contribuisse para o aumento da qualificação dos profissionais e, consequentemente, da empregabilidade», no sentido de ajudar a melhorar «a qualidade e a produtividade do tecido empresarial».

<http://www.atec.pt/>

A função de moderador organizacional tem vindo a aumentar de importância e consiste principalmente em conduzir processos de comunicação organizacional de modo a tornar visível aos intervenientes o que os une, bem como trabalhar os elementos de divergência com vista à concretização de um objetivo comum.



# Para onde quer levar a sua empresa?

O futuro é feito por aqueles que não se conformam, que se atrevem a questionar ideias pré-concebidas e que se lançam ao desafio. É com uma atitude arrojada e inovadora que se desenham sucessos e conquistas, marcando a evolução. Na ATEC, acreditamos que a qualidade e o aperfeiçoamento são as metas a atingir no futuro e no presente. É por isso que temos as mais completas, inovadoras e orientadas soluções em formação e consultoria, para dar à sua empresa um futuro à sua medida, um futuro brilhante.

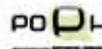


a evolução começa aqui

[www.atec.pt](http://www.atec.pt)

**Palmela:**  
Edifício ATEC, Quinta da Marquês - Palmela, Parque Industrial da Autoeuropa  
2950-557 Quinta do Anjo  
Tel: 21 210 73 00 - Fax: 21 210 73 59  
[info@atec.pt](mailto:info@atec.pt)

**Porto:**  
Estrada Nacional 107, nº 3570 - Freixo  
4456-901 Perafita  
Tel: 22 999 64 07 - Fax: 22 996 65 99  
[infoporto@atec.pt](mailto:infoporto@atec.pt)



# ➤ Transformar competência individual em ativo organizacional

**Texto:** Carmen Vicente

A Aventura não é uma empresa de formação, nunca o foi e nunca o será... É assim que começam as nossas reuniões de prospeção comercial. A reação é invariavelmente a mesma: surpresa. Mas... Vocês são reconhecidos no mercado pelos vossos serviços de formação? É certo. É o nosso lado mais visível, aquele que é mais trabalhado na nossa estratégia de 'mass marketing' e 'social marketing'.

Para já, na Aventura não falamos em formação e sim em desenvolvimento de competências. E não falamos em competências individuais e sim em competências organizacionais. É esta a principal diferença da nossa abordagem, cujo foco se centra em:

- desenvolvimento de competências organizacionais 'versus' individuais;
- serviços adaptados aos objetivos e à realidade do cliente;
- garantia de retorno para a organização;
- os melhores especialistas reconhecidos internacionalmente.

A Aventura é uma empresa de consultoria de gestão de base tecnológica cuja missão é elevar o grau de maturidade das organizações nas áreas em que atua, isto é, 'business analysis', 'project management' e 'IT governance'. Trabalhamos em estreita colaboração com os nossos clientes para otimizar as práticas empresariais nas três principais fases de qualquer investimento:

**1. Necessidade** – As unidades de negócio precisam de responder às exigências do mercado e para tal solicitam soluções às áreas de engenharia e/ ou tecnologia. Estes pedidos são tratados por uma área que denominamos como Demand Management Office (DMO).

**2. Projeto** – As soluções, quando aprovadas, desenvolvem-se numa lógica de projeto, da responsabilidade do Project Management Office (PMO), que tem como objetivo desenvolver o produto ou serviço utilizando os recursos humanos, financeiros e temporais da forma mais eficiente possível.

**3. Quando o produto ou serviço é entregue** para a sua exploração, passa a ser responsabilidade de um SMO [Service Management Office], cuja missão será prolongar o seu ciclo de vida e ma-



➤ **Carmen Vicente** é 'general manager' da Aventura Portugal

ximizar o retorno.

A Aventura apresenta uma oferta de serviços completa e integrada, que vai desde a consultoria estratégica com o desenho de modelos de DMO, PMO e SMO até à implementação e à operacionalização de processos, técnicas e ferramentas, passando pela formação como uma ferramenta indispensável para suportar a transformação organizacional.

Sem ser uma empresa de formação, tem desenvolvido serviços de excelência e é reconhecida como líder nesta área no mercado. Os nossos serviços foram desenhados tendo como objetivo a nossa missão, e desta forma a chave do nosso posicionamento é a transformação das competências individuais num ativo organizacional.

Consideramos e desenvolvemos todas as dimensões da competência, isto é, a técnica, os 'soft skills' e o desempenho, adaptando os conteúdos e os métodos pedagógicos, com o apoio da tecnologia, para maximizar a aprendizagem.

Os formadores da Aventura são os consultores mais seniores da organização, e os que estão melhor preparados para transmitir o seu conhecimento e a experiência com rigor, eficiência e motivação. Promovemos um elevado grau de compromisso, sendo que o programa «Train the PPM Trainer» garante a atualização constante ao nível técnico-pedagógico e promove as certificações profissionais mais prestigiadas internacionalmente.

Mantemos também uma forte ligação com o mundo académico, através de um conjunto de serviços exclusivos dirigidos a esta comunidade e que se concretiza com parcerias em seis universidades repartidas por Portugal, Espanha, Brasil e Angola.

Reconhecemos a unicidade dos nossos clientes e empenhamo-nos em perceber as características que os fazem únicos. Só desta forma conseguimos uma adequada adaptação dos nossos serviços às diversas realidades que nos são apresentadas, fazendo de cada projeto um desafio único, merecedor de toda a nossa atenção e dos nossos melhores recursos. Conseguimos esta adaptação de forma pragmática e com resultados imediatos. ☺

➤ **A Aventura** é uma empresa de consultoria de gestão de base tecnológica cuja missão é «elevar o grau de maturidade das organizações nas áreas em que atua», áreas essas que são 'business analysis', 'project management' e 'IT governance'. Trabalha em estreita colaboração com os clientes, no sentido de otimizar as práticas empresariais nas principais fases de qualquer investimento. <http://www.aventia.com/>

# aventia

CONSULTING. TECHNOLOGY. \*BY PEOPLE.

Fazer mais com menos? Justificar os investimentos? Liderar em tempos de crise?

## Foco

Transversal em sectores e em áreas funcionais dentro das organizações

## Project Management



Aumentamos a vantagem competitiva das organizações elevando o seu nível de maturidade



Transformamos a competência individual num ativo organizacional

## ➤ A vantagem competitiva na gestão do conhecimento organizacional

Com ferramentas e metodologias apropriadas é possível gerir o fluxo do conhecimento dentro da organização e direccioná-lo, proporcionando um ambiente favorável à sua criação, à partilha e à disseminação.

**Texto:** Ricardo Lopes Ferro

Uma das acções mais relevantes da administração estratégica é a visão empresarial baseada no conhecimento, o que significa que a produção do conhecimento passou a ser força propulsora da economia para as empresas. Essa abordagem, no que tange à competitividade empresarial, tem como pressupostos que as empresas possuem diferentes tipos de conhecimento e que cada um pode proporcionar a base para uma vantagem competitiva. O meu objectivo neste artigo é discutir as formas pelas quais a gestão do conhecimento pode contribuir para o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável para a empresa. Acredita-se que a competitividade pode ser decorrente da habilidade em administrar os diversos tipos de conhecimento humano, de forma mais eficiente que os concorrentes e do entendimento que o conhecimento constitui o activo estrategicamente mais relevante, quando compartilhado de forma ampla, dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimento e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novos produtos, serviços e/ou sistemas.

A competição entre empresas no novo contexto do mercado depende do seu conhecimento e da sua competência. Por isso, a criação do conhecimento deve ser construída na organização, dentro de uma atmosfera de renovação de ideias e partilha mútua, entre os colaboradores e a própria organização.

Segundo Peter Drucker (1993), um dos desafios mais importantes, impostos às organizações da sociedade do conhecimento, é desenvolver as práticas sistemáticas para administrar a auto-transformação.

O conhecimento é considerado por Michael Porter (1998) como a única vantagem a oferecer diferenciação para uma competição sustentável. Ou seja, as empresas devem promover a criação do conhecimento e as melhores práticas, na transferência das competências, para toda a organização com o objectivo de aprimorar os negócios.

É portanto no conhecimento contido nas pessoas que residem as possibilidades e as oportu-

nidades de as empresas sobreviverem no mercado. O entendimento para a implementação da gestão de conhecimento é o que vai diferenciar cada vez mais a competitividade entre as empresas. A vantagem competitiva sustentável depende do conhecimento que estas criam e mobilizam no ambiente empresarial. Com o uso de ferramentas e metodologias apropriadas é possível gerir o fluxo do conhecimento dentro da organização e direccioná-lo, proporcionando um ambiente favorável à sua criação, à partilha e à disseminação, tornando efectivos os processos de gestão e tomada de decisão.

Por isso, a gestão do conhecimento deve ser vista como uma abordagem sistematicamente estruturada, para aumentar o valor do que é oferecido ao mercado; e também para facilitar o conhecimento utilizável nos processos de trabalho e, ainda, qualificar os profissionais do conhecimento, disseminando a inovação e assegurando o desenvolvimento das pessoas.

A valorização estratégica do capital intelectual é a principal forma de medir o valor agregado sustentável da organização. ®

➤ Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.



➤ Ricardo Lopes Ferro é diretor do Bureau Veritas

➤ O Grupo Bureau Veritas presta serviços de verificação de conformidade e certificação nas áreas de qualidade, saúde e segurança, ambiente e responsabilidade social. Destaca-se ainda na conceção e na implementação de soluções formativas orientadas para incrementar valor nas organizações, sendo que desenvolve cursos de acordo com as necessidades de grandes grupos nacionais e internacionais, pequenas e médias empresas (PME) e instituições da administração pública.  
<http://www.bureauveritas.pt/>



# **BUREAU VERITAS, O SEU PARCEIRO PARA AS VÁRIAS ETAPAS DO SEU NEGÓCIO**

- *Inspeções*
- *Auditorias*
- *Ensaio*
- *Certificação*
- *Classificação de Navios*
- *Controlo e Assessoria Técnica*
- *Formação*

*Proporcionando um conjunto de serviços e soluções inovadoras nas áreas da gestão da Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança, independentemente do seu sector de produtos, activos ou negócios.*

Bureau Veritas Portugal  
[www.bureauveritas.pt](http://www.bureauveritas.pt)  
[info@pt.bureauveritas.com](mailto:info@pt.bureauveritas.com)  
707 200 542

**Move Forward with Confidence**



## ➤ O papel da formação no desenvolvimento do tecido empresarial local

**Texto:** Alberto Antunes

*«If knowledge can create problems, it is not though ignorance we can solve them.»*

*Isaac Asimov*

É sobejamente reconhecido que a formação valoriza as competências dos recursos humanos e que, por este meio, incrementa a competitividade das entidades empregadoras.

Se a formação facultada for consequência de um correto diagnóstico de necessidades individuais face às competências a melhorar (sejam elas técnicas, comportamentais ou organizacionais) e promovida em alinhamento com a estratégia de gestão da empresa, o retorno do investimento será rápido e elevado. Há que, por parte dos serviços de qualificação dos recursos humanos e das chefias, garantir a motivação dos destinatários da formação e salvaguardar que os participantes possam estar dedicados sem interrupção ou inquietações. Acresce que a entidade formadora deve estar empossada da informação completa no que respeita às necessidades de formação, a

e também requerem competência em todo o seu quotidiano profissional e pessoal. Serão elementos de uma sociedade positivamente exigente.

Numa outra empresa, o profissional exigirá a competência dos que o rodeiam e formação contínua adaptada e em conformidade com o que a evolução dessa empresa e a evolução do mercado requerem. Se a empresa não lhe facultar essa formação, ele procura-a por si.

A título individual, o profissional exige competência. Procura serviços que respondam às suas necessidades com profissionalismo, conhecimento e atitude à altura da sua exigência. Será ele próprio – profissional competente, resultado da formação ajustada – um cliente que obrigará à empresa que lhe preste um serviço, a qualificar continuamente os seus recursos humanos.

Decorridos 18 anos a investir na formação profissional, no CaF – Centro de Formação orgulhamo-nos de contribuir para a valorização do capital humano e do tecido empresarial.

**Para o desenvolvimento do tecido empresarial de uma região, a formação é um facilitador do incremento das competências do capital humano.**

‘gaps’ de competência e à realidade do grupo e, preferencialmente, de cada participante.

O CaF – Centro de Formação tem como assinatura «Formação é a solução». Mas será que a formação é a solução para a crise em que vivemos? Acreditamos que sim. Mas que se assumamos a formação como um meio e não como um fim. A formação tem de estar alinhada com a estratégia da empresa, da economia do país e, até, da estratégia de carreira do indivíduo. Formação por formação não resulta. Formação de catálogo não resulta. Formação eficaz é à medida das necessidades identificadas.

Os recursos humanos habilitados de uma empresa emanam, praticam, promovem, exaltam

Temos a certeza de sermos um facilitador da competitividade das entidades clientes, assim como das entidades empregadoras dos profissionais que, por si, procuraram a formação por nós promovida.

No século XIX, o produto de Levi Strauss foi o que mais se destacou na era da «corrida ao ouro» californiano. Não pelo ouro que descobriu mas pelas condições que facultou aos garimpeiros. Assim está a formação para o desenvolvimento do tecido empresarial de uma região, como um facilitador do incremento das competências do capital mais diferenciador de qualquer empresa ou de qualquer região: o capital humano. ©



➤ **Alberto Antunes** é ‘chief executive officer’ (CEO) do CaF

➤ O CaF – Centro de Formação é uma entidade prestadora de serviços de formação profissional, acreditada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). Com sede em Loures, estende a sua ação a todo o país, sendo que a formação que desenvolve é ministrada tanto nas suas instalações como nas dos próprios clientes.

<http://www.caf.pt/>

Porque a sua empresa é diferente de todas as outras...

# Formação corporate do CaF é a solução!

:: Contate-nos para:

- qualificar os seus RH
- criar valor no seu negócio
- aumentar a competitividade da sua empresa



Consulte os nossos serviços corporate em [www.caf.pt](http://www.caf.pt)  
Contate-nos através do 21 982 84 94 ou [empresas@caf.pt](mailto:empresas@caf.pt).  
Av. Vasco da Gama, 36.A  
Quinta do Infantado 2670-394 Loures  
[facebook.com/CaFCentroFormacao](https://facebook.com/CaFCentroFormacao)

formação  
é a solução



## ➤ O conhecimento, por si só, não basta



➤ **Mário Ceitil** (à esquerda) e **Ricardo Martins** são diretores associados da CEGOC; **Sofia Ferreira** é diretora financeira

**A missão atual da formação é encorajar organizações e indivíduos a gerarem aprendizagens queousem ir para além do conhecimento.**

**Texto:** Mário Ceitil/ Ricardo Martins/ Sofia Ferreira

A 12.12.2012 a CEGOC completa 50 anos de existência e atividade contínua, perfilando-se provavelmente como a mais antiga entidade prestadora de serviços nos domínios da formação (entre outros) no mercado português.

O facto de começarmos com esta breve nota inscreve-se no alinhamento de uma visão diacrónica do que têm sido as evoluções no mercado da formação e, por extensão, na sociedade e na economia portuguesas, nos últimos 50 anos. E se alguma ilação é possível retirar dessa análise histórica é a da incontornável evidência de que a formação tem vindo a reforçar-se como uma poderosa ferramenta de gestão e como um fator indispensável de alavancagem para a produtividade, o crescimento, o desenvolvimento e o progresso das organizações e dos indivíduos. Longe vão os tempos em que se afirmava que «a formação era só para os ricos» e em que, de facto, só um número restrito de (grandes) empresas elaborava planos de formação e os inscrevia no alinhamento das estratégias de gestão e nos objetivos de desenvolvimento. Hoje vivemos a plena afirmação da importância do conhecimento como um «ativo organizacional» e da inequívoca valorização, pelo menos em tese, das políticas e estratégias de gestão do capital humano.

No entanto, outros desafios e outras dificuldades se colocam atualmente, obrigando-nos a re-

pensar e a redesenhar em permanência as modalidades de ação que levamos à prática para otimizar os investimentos feitos na formação. Se bem que seja do senso comum dizer que a formação é útil e importante e que toda a gente devia fazer formação para atualizar competências, também neste domínio se verifica que o senso comum não é, ainda, uma... prática comum.

Por outro lado, muitos daqueles para quem a formação já é essa prática comum têm delatado uma apropriação mais quantitativa do que qualitativa, acumulando informação, e mesmo conhecimento, sem que se tenham convertido em verdadeiros ativos, geradores de maior produtividade e progresso. Ora, tal como Bruno Bettelheim salientava (num livro de 1950) que no tocante à educação das crianças «só amor não basta», também no domínio da ação profissional é importante afirmar-se que não basta adquirir conhecimento pelo conhecimento se que-remos, de facto, que seja usado como fonte de transformação proativa e criativa da realidade. É por isso que formar vai muito para além de transmitir conhecimentos; assim como transmitir conhecimentos fica muito aquém de promover aprendizagens. Formar-se significa sobretudo integrar aprendizagens que suscitem novos modos de pensar e agir; abrir-se a novos horizontes, novas fontes de motivação, novos desafios, novos contactos enriquecedores.

A missão atual da formação é, na nossa perspetiva, encorajar organizações e indivíduos a gerarem aprendizagens queousem ir para além do conhecimento («Beyond Knowledge»), convertendo-se em instrumentos que promovam melhor adaptabilidade, mais agilidade, maior dinamismo e abertura a novas conceções da realidade (para que pessoas e organizações possam agir melhor num mundo em permanente mudança).

Alguns dirão, como há 50 anos, que a formação não vale a pena, embora invocando razões diferentes; outros dirão que não há tempo para se formar; outros ainda aduzirão o argumento óbvio de que não há verbas. Para esses (no fundo, para todos nós), deixamos uma frase de Belén Varela (autora de «A Rebelião das Moscas»), cuja heurística é pertinente para o assunto aqui em discussão: «A vontade inventa motivos e a apatia inventa pretextos.» A questão é saber em qual destas duas atitudes nos situamos. ☺

➤ A **CEGOC**, que integra um grupo internacional de formação (Group Cegos, com origem em 1926, em França), é uma empresa de consultoria, formação e recrutamento e seleção. Tem em Portugal a exclusividade de utilização, promoção e comercialização das soluções de formação e consultoria FranklinCovey. Está a comemorar meio século de existência.  
<http://www.cegoc.pt/>

# 50 anos cegoc

**Beyond Knowledge**

Acha que o futuro da sua empresa  
pode ser excelente?

**Excelente, nós também!**

Na CEGOC queremos ir além das expectativas, da concorrência, do mercado.  
Queremos ir além do conhecimento.



BEYOND KNOWLEDGE\*

## ➤ O que falha na formação profissional?

A oferta formativa deve deixar de ser feita de fora para dentro. Deve ser feita em conjunto com os responsáveis pela formação.



© luís rocha dos reis | studio7u

➤ **Pedro Castaño** é diretor geral da eIC Formação

**Texto:** Pedro Castaño

A função Formação é das mais complexas que uma organização possui. A sua complexidade advém da conjugação de alguns fatores, dos quais se destaca a facilidade com que é percecionada, que muitas vezes conduz a abordagens superficiais. Ninguém, mesmo ninguém, nega a sua necessidade, e a sua abordagem parece ter uma lógica indestrutível – se há ‘gaps’ de performance ou se se vai investir em algo novo, logicamente é necessário providenciar formação adequada. A sua necessidade é tão gritante que muitos estados têm leis que de uma forma ou de outra enquadram a obrigatoriedade das organizações, sobretudo as empresas, a providenciarem. E no entanto os resultados, em todo o mundo, não são encorajadores. Segundo Robert Brinkerhoff, mais de 70% dos gastos com formação não obtêm resultados aceitáveis. É um número brutal que deveria fazer parar qualquer responsável pela formação. Muito, de facto, se tem investigado, escrito e refletido sobre a temática da formação. Muito sobre a sua lógica, desde o levantamento de necessidades à conceção, passando pelas metodologias pedagógicas/ andragógicas, até à organização. Há organizações que autonomizam a função, há as que a integram na função Recursos Humanos, há as que entregam essa respon-

sabilidade a associações. Foi neste contexto que se desenvolveram centros de formação e, naturalmente, empresas de formação.

Estas empresas, mesmo quando se dedicam a formação técnica e especializada, não podem deixar de se questionar:

O que falha na formação profissional?

Muitas empresas julgam-se ‘learning organizations’, na perspetiva criada por Peter Senge, e essas, as que refletem sobre a forma como as suas pessoas aprendem, aplicam e disseminam conhecimento, serão certamente as que veem melhorar o rácio investimento/ retorno.

Pegando ainda e outra vez nos estudos do Robert Brinkerhoff, mas tendo também em conta reflexões de pessoas como Horácio Covita, o problema da formação não está nem na conceção nem na entrega, atrevo-me a dizer que nem no diagnóstico de necessidades. O problema está na transferência da aprendizagem para o posto de trabalho. Para que haja mudança é necessário ter um ambiente favorável e, sobretudo, uma perceção da sua necessidade – é preciso «vender» a ideia de aplicar o que se aprendeu. Importa, portanto, mudar todo o paradigma de abordagem à formação; e isso implica também uma mudança na oferta, que deverá abandonar a oferta percecionada para a realização de uma oferta percebida. Uma oferta que enquadre as diferentes etapas do processo formativo de modo a que seja claro não só quais os papéis dos diferentes atores como o que efetivamente vai ser aprendido e para quê.

A oferta formativa deve deixar de ser feita de fora para dentro. Deve ser feita em conjunto com os responsáveis pela formação, porque por muito específica e técnica que a formação seja, por muita necessidade de aprendizagem percecionada, o sucesso depende sempre não da aplicabilidade, mas da efetiva aplicação do que foi aprendido.

Do que as empresas precisam é de uma oferta que perceba toda a envolvente à ação de formação e de serem capazes de desenvolver um conjunto de medidas que aumentem a perceção do que deve acontecer após a ação. Esta perceção deve fazer parte dessa oferta, porque por detrás de uma competência técnica há sempre uma atitude que importa garantir. ©

➤ A eIC Formação foi criada a partir da experiência realizada na área da formação pela eIC – empresa internacional de certificação, desde 2006. Do ‘know-how’ do grupo de auditores/ formadores saiu um conjunto de cursos que vão ao encontro das necessidades de formação detetadas pelo vasto conjunto dos parceiros. A oferta formativa caracteriza-se pelo pragmatismo e pelo foco na aquisição de competências.

<http://www.eicformacao.pt/>

**Prepare o seu futuro hoje.  
Faça crescer as suas competências em 2013.**

**eiC Formação, a sua solução.**

- QUALIDADE
- AMBIENTE
- SEGURANÇA E HIGIENE NO TRABALHO
- ENERGIA
- GESTÃO
- I&D
- SISTEMAS INTEGRADOS
- FORMAÇÃO À MEDIDA



## ➤ A formação e as pessoas no centro de todas as mudanças

**Texto:** Sara Sousa Brito

O ano de 2012 foi definitivamente de adaptação e ajustamento aos novos desafios, tanto para as organizações como para os colaboradores. De facto, esta nova e exigente conjuntura veio para ficar durante mais algum tempo, e existe a necessidade de voltar a reenfocar objectivos, estratégias e equipas. Neste particular contexto, as organizações que sejam mais flexíveis e ajustáveis e que apostem nos seus recursos humanos como forma de criar e responder numa óptica de diferenciação e inovação, num mercado de transformações rápidas e muitas vezes imprevisíveis, é que terão condições para prevalecer e ser sustentáveis no futuro. É nestas épocas que novas dinâmicas se criam e, com elas, novas formas de trabalhar e de aprender. E a formação, intrinsecamente, é o motor e o acelerador de toda esta evolução. Neste âmbito, novas práticas, novos formatos e novos contextos de aprendizagem foram implementados. Cada vez mais, a formação experiencial, que cria intervenções pedagógicas baseadas na acção e na vivência de comportamentos, atitudes e sentimentos, produzindo ganhos substanciais ao nível da integração e da transferência da aprendizagem, é o factor dominante, sobretudo quando se pretende o desenvolvimento de 'soft skills'. Assim como novos formatos e cada

vez mais customizados à realidade e aos objectivos de cada organização são uma realidade actual; ou ainda o «sair da caixa» para energizar equipas e alinhá-las em torno de um objectivo comum. No fundo, é acreditar que, independentemente do contexto, as organizações dotadas de recursos adaptados continuarão a prevalecer e a ser bem sucedidas. Competências como a resiliência, a gestão da mudança, a motivação, a orientação para resultados ou a priorização são as palavras de ordem. Os próprios modelos de liderança alteram-se e o caminho é dotar as equipas de competências a nível da liderança informal e do empreendedorismo corporativo. Cada colaborador tem um papel activo no cumprimento dos objectivos organizacionais, e daqui sai reforçada a questão do 'empowerment'. É neste ambiente de iniciativa, de envolvimento e de motivação que as organizações irão vingar no futuro.

Além do mais, para acelerar este processo, projectos de formação direccionados para toda a organização são delineados e desenhados com recurso a ferramentas de análise, de modo a elevar o seu grau de customização e, consequentemente, potenciar o retorno do investimento feito. Tudo tem de ser mensurável e cada vez mais os orçamentos de formação têm de se reflectir nos indicadores que a organização pretende ver melhorados. Todos os projectos são pensados e repensados, de forma a serem o mais impactantes possível ao nível da transferência para o posto de trabalho. Novas metodologias, apesar de implicarem um maior investimento, são a aposta, como é o caso do 'coaching', cujos resultados e cujo retorno são mais rapidamente visíveis.

Efectivamente, os tempos são de mudança e os desafios são ambiciosos; e equipas de elevada performance são, agora mais do que nunca, um factor de sucesso. E, apesar das inúmeras pressões dos «números», é sobretudo necessário não esquecer que são as pessoas que fazem os resultados e que, dotadas das competências corretas, estão no centro de todas as mudanças. ©

Os tempos são de mudança e os desafios são ambiciosos; e equipas de elevada performance são, agora mais do que nunca, um factor de sucesso.

➤ A **Global Estratégias** é uma empresa especializada em consultoria de formação e 'e-learning', com grande experiência na organização de seminários, 'workshops', congressos e cursos de especialização nas mais variadas áreas de interesse empresarial. Integra um dos maiores grupos internacionais de formação, o Grupo Demos. <http://www.globalestrategias.pt/>



➤ Sara Sousa Brito é diretora geral da Global Estratégias

➤ Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.

# Global Estratégias

CONSULTORIA DE FORMAÇÃO E E-LEARNING

*High Performance People make all the Difference!*

## FORMAÇÕES INTER-EMPRESAS

Seminários, *Workshops*, *Master Courses* e Conferências.  
*Conferences at Breakfast*, Gestão de Projectos e Pós-Graduações.

## SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS

Desenho e Implementação de Soluções Customizadas de Formação.

## CONSULTORIA DE E-LEARNING

Projectos de *e-Learning*. Engenharia Pedagógica. Comunidades de Prática. Plataformas de *e-Learning*.

## CONSULTORIA E OUTSOURCING DE FORMAÇÃO

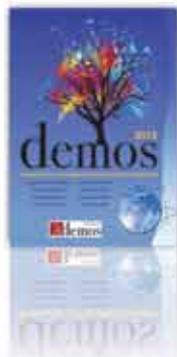
Externalização e Gestão de Serviços de Formação. Qualidade, Rentabilidade e Eficácia.



**Conheça**  
o nosso **Catálogo**  
de Formação **2013**



**Conheça** também o  
Catálogo Internacional  
Grupo Demos **2013**



Global Estratégias  
Consultoria de Formação e e-Learning



GLOBAL ESTRATÉGIAS  
Rua do Conde de Redondo, 61 | 5º A/B  
1150-102 Lisboa

[www.globalestrategias.pt](http://www.globalestrategias.pt)  
[cursos@globalestrategias.pt](mailto:cursos@globalestrategias.pt)  
T + 351 21 356 99 00

## ➤ Inovação na formação e no treino

### JUNTAR O ERRO A UMA ATITUDE POSITIVA

**Texto:** Mário Henriques



➤ **Mário Henriques** (ao centro), 'managing partner' do High Play Institute, com a equipa

Num mundo onde as coisas andam tão depressa e acontecem de forma tão brusca ou intensa, num ambiente onde a componente emocional e racional têm de estar fortemente ligadas, e perante um futuro que todos desconhecemos, é importante mudar o paradigma do treino e da formação das pessoas. Formar e treinar pessoas em contextos práticos e menos controlados, permitindo imprevistos, num clima onde é possível errar com algum conforto e aprender num ambiente positivo, ganha mais sentido para as empresas.

A preparação das pessoas para os desafios de um mundo que está diferente exige a criação de modelos de aprendizagem igualmente diferentes. É nesta perspetiva que temos alguns princípios base em que acreditamos:

1. Hoje aprender não basta. Temos de formar e treinar. Isto é, facilitar processos que integrem nova informação tendo por base aquilo que as pessoas fizeram anteriormente. Errar e repetir têm de estar em qualquer processo de treino e formação.
2. O confronto, as diferenças e o desacordo originam crescimento e progresso nas pessoas. O processo de aprendizagem não é imune a estes fatos.

**Diversão e aprendizagem podem andar juntas, ao contrário do que muitos pensam. Tal como diversão e trabalho podem, e devem, andar juntos.**

➤ O **High Play Institute** é uma organização dedicada ao treino de pessoas, equipas e organizações, com uma forte orientação para a criação de climas de alto rendimento. O seu trabalho apoia-se numa metodologia experiencial, prática, que os seus responsáveis consideram «inovadora». A instituição integra igualmente uma área de 'speakers' motivacionais. <http://www.highplay.pt/>

res. Por isso é essencial estimularmos os diferentes opostos, modos de reflexão e ação, de sentimentos e pensamentos difíceis de conjugar. Tal como na realidade de qualquer empresa, eles estão lá. As pessoas precisam de perceber como podem funcionar juntas.

3. Não é verdade que a nossa aprendizagem resulta apenas de um processo cognitivo. Envolve a pessoa como um todo – pensamentos, perceções, sentimentos, comportamentos e o corpo. O nosso organismo é uno. É por isso que a conceção do treino e da formação deve permitir esta integração.

4. A estabilidade não existe. Mas existe capacidade de percebermos a forma como cada um de nós reage a diferentes experiências e, com isso, prevermos as escolhas que iremos fazer no futuro. É por isso que o treino e a formação devem suportar-se em simulações de ambientes pragmáticos que obriguem as pessoas a confrontar-se com comportamentos naturais.

5. Aprender por via da experiência pressupõe a necessidade de cada pessoa criar e recriar dentro de si mesma o conhecimento essencial para responder aos desafios que enfrenta. Este conceito contraria os modelos de «transmissão de conhecimento», onde as ideias pré-existentes são transmitidas num mesmo «formato» a um conjunto de pessoas que aprendem de forma distinta.

6. Não existe forma de melhorarmos o nosso rendimento profissional sem construirmos à nossa volta fortes mecanismos de 'feedback'. O planeamento de cada momento formativo e de treino deve garantir um processo constante de 'feedback', que não é, como por vezes o interpretamos, um resultado (algo que acontece num momento final).

Nos dias de hoje, têm de existir preocupações em criar prazer nos ambientes formativos. Diversão e aprendizagem podem andar juntas, ao contrário do que muitos pensam. Tal como diversão e trabalho podem, e devem, andar juntos. Num país, num continente e num mundo onde somos bombardeados com más notícias e previsões pessimistas, qualquer cenário de treino e formação ganha uma responsabilidade acrescida. Contagiar de forma positiva as pessoas, ajudando-as a serem mais otimistas e a olharem com outra perspetiva para as coisas. Com outra ambição. Ⓜ



# COACHING

## Video

## TREINO

## ASSESSMENT



BUILDING HIGH PERFORMANCE...  
With Imagination ☺

[www.highplay.pt](http://www.highplay.pt)

## FORMAÇÃO – INTELAC RH

## ➤ Superar os desafios, já!

**Texto:** Margarida Agra

Quando falamos na formação profissional e nos desafios que lhe são colocados hoje, não podemos desligar-nos da realidade do país e dos seus próprios desafios.

Que temos hoje em Portugal em termos de grandes desafios?

A necessidade urgente de retomar o crescimento económico, de fomentar a produtividade e a competitividade e de, assim, promover a empregabilidade.

Que grandes desafios enfrentam as nossas empresas hoje?

O de serem flexíveis, competitivas, produtivas e inovadoras. E terem capacidade de rapidamente se adaptarem às mudanças bruscas nos mercados, de se reestruturarem em tempo útil, de apresentarem soluções/ produtos inovadores que lhes permitam ganhar mercado e sustentabilidade económica.

E as pessoas? Que desafios têm?

O de se manterem actualizadas face às evoluções na sua área de saber/ fazer, face às mudanças tecnológicas, o de conseguirem manter-se empenhadas, motivadas, empreendedoras, resilientes, dinâmicas, o de saberem trabalhar em equipa, de se constituírem como elementos agregadores nas empresas, de serem criativas e combativas, de enfrentarem os desafios com coragem e não desistirem em contextos adversos.

As mudanças dramáticas da envolvente empresarial de hoje realçam a importância das pessoas. E nunca é demais lembrar que está nas pessoas o motor do desenvolvimento. Nelas, na sua criatividade, na sua motivação, no seu empenho, na sua capacidade de correr riscos, de se afirmarem, de liderarem, de se autoperfeccionarem, de conseguirem atingir os objectivos.

As empresas só superarão os seus desafios se alinharem as suas pessoas com esse objectivo. O país só superará os seus desafios se todos os intervenientes estiverem alinhados com esse objectivo.

A formação ajuda a alinhar objectivos, a liderar melhor, a motivar, a criar, a potenciar movimentos de mudança, a empreender, a enfrentar situações adversas, a superar os desafios.

Mas que tipo de formação é esta?

É uma formação que permite, aos que nela participam, encontrar as respostas às questões que



➤ **Margarida Agra** é gestora de projetos da Intelac RH

lhes são colocadas no dia-a-dia. Que permite experienciar os conteúdos, vivenciá-los, aplicá-los.

É aquela que dá ferramentas que ajudam as pessoas a efectuar as mudanças necessárias a um melhor desempenho profissional e, ao mesmo tempo, que fomenta o seu bem-estar emocional, que lhes permite sentirem-se melhor. É a que os motiva, que potencia o seu alinhamento nas equipas.

É a que fornece armas para combater a adversidade e as ajuda a autoperfeccionarem-se.

E é a que está estruturada à medida das necessidades específicas daquelas pessoas, daquele grupo específico, daquela empresa em particular. Porque cada empresa possui um ADN que é único. Porque cada pessoa é única.

É a que é concebida, estruturada e implementada em tempo útil, com o orçamento possível.

E os desafios da formação nos tempos actuais? Esses são os de desenvolver conteúdos e metodologias à medida das necessidades, à medida da disponibilidade de investimento na formação do cliente e em tempo útil – já! ©

**Desenvolver conteúdos e metodologias à medida das necessidades, à medida da disponibilidade de investimento na formação do cliente e em tempo útil, são estes os desafios da formação.**

➤ A **Intelac Recursos Humanos** é uma empresa de consultoria em gestão de recursos humanos que desenvolve a sua atividade em três domínios de intervenção: formação profissional, consultoria e 'outsourcing'. A empresa, segundo os seus responsáveis, assume-se como «parceira comprometida com as metas que as organizações se propõem alcançar».

<http://www.intelac.pt/>

➤ Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.



FORMAÇÃO PROFISSIONAL • CONSULTORIA • OUTSOURCING

# SOLUÇÕES COM VALORES DE EXCELÊNCIA

## Testemunhos



### Bruno Andrade, ex-Colaborador

Colaborei com a Intelac Rh durante 4 anos e apesar dos altos e baixos no negócio, a relação profissional com a empresa foi sempre a melhor. O profissionalismo, o rigor e a competência sempre pautados por uma grande proximidade interpessoal, tornam esta empresa diferente das outras. Mesmo em tempos de crise, o focus dominante está nas pessoas, e isso faz toda a diferença.



### Carlos Pereira, DRH, Consultor

Na Intelac Rh existe uma atitude assertiva que nos coloca no caminho certo. A qualidade dos formadores, munidos de modernas competências técnicas e pedagógicas, contribuíram para o desenvolvimento das competências desejadas, e para o despertar do desejo de aquisição de mais competências. Alguns formadores foram verdadeiras "enzimas" com impacto nas vidas das pessoas aos quais estamos agradecidos.



### Débora Vieira, Professora

A Intelac Rh não se limita a ser um mero empregador. Para além de consistir numa empresa sólida que nos garante segurança numa altura de tantos constrangimentos sociais e económicos, é sobretudo um local de relações humanas, em que as nossas opiniões e sugestões são escutadas e tidas em conta. É uma empresa constituída por pessoas, que trabalham com pessoas e para pessoas! Tal não se encontra actualmente em muitos locais de trabalho e aqui podemos trabalhar

com sensação de bem estar, espírito de amizade e sentir-nos como estando num segundo lar. Obrigada a todos!



### Nádía Marques, Professora

Intelac Rh: sinónimo de profissionalismo, ambição, responsabilidade, trabalho. Muitos seriam os adjetivos para qualificar esta empresa mas talvez fossem insuficientes para demonstrar o quanto esta equipa é um todo de esforço e dedicação. Há já mais de um ano que sou colaboradora da Intelac Rh e foi um ano cheio de sucesso e objetivos alcançados! Juntos num futuro próspero...continuação de sucesso!



### Tânia Ferreira, Colaboradora

Na Intelac Rh consigo desenvolver a minha carreira e sinto-me totalmente apoiada. Só uma organização virada para as pessoas e com enfoque na formação continua pode ter e gerar sucesso.



### Carla Eutíquio, Professora

A Intelac Rh tem sido incansável comigo! No carinho, no empenho, no profissionalismo mas principalmente na atenção que tem com os seus professores. A Intelac Rh trabalha afincadamente e com dedicação, o que nos faz não desistir e não defraudar as expectativas que colocaram em nós. É com imenso orgulho que trabalho nesta empresa!



CONFIANÇA



RIGOR



COMPETÊNCIA



## > e-Learning

### UMA REALIDADE EM TEMPOS DE MUDANÇA

> O **ISQ e-Learning** resulta da autonomização do Departamento de e-Learning da Direção de Formação do ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade. É uma entidade pioneira em Portugal ao nível de soluções integradas de formação à distância, apostando no desenvolvimento de recursos de aprendizagem multimédia com suporte nas tecnologias de informação e comunicação (TIC).

<http://www.isqlearning.pt/>

**Texto:** Margarida Nunes

Num contexto de incerteza a nível económico, as organizações mais competitivas são as que investem na forma de se adaptarem rapidamente ao ambiente externo em mudança. Uma resposta ágil é crítica para o crescimento do negócio, sendo a atual conjuntura uma oportunidade para redefinir estratégias, incluindo os processos formativos. Mas como estão as organizações a tirar proveito das tecnologias de aprendizagem para reagir de forma eficaz a este clima de mudança?

Há mais de 15 anos a operar na área do ‘e-learning’, e sendo aí um dos principais ‘players’ em Portugal, temos verificado algumas tendências no investimento nestas tecnologias. As organizações com elevado número de colaboradores são as que mais adotam o ‘e-learning’ enquanto metodologia formativa. Estas organizações, caracterizadas por terem indivíduos com necessi-

reforçando a aprendizagem formal. No que se refere aos conteúdos, realço a crescente demanda pelo acesso multiplataforma. Numa realidade caracterizada pela mobilidade, a utilização dos dispositivos móveis reforça as possibilidades de aprendizagem e incrementa uma maior flexibilidade nos sistemas formativos. Outro aspeto enfatizado é a criação de conteúdos facilmente adaptáveis para diferentes geografias. Relativamente aos formatos de entrega, existe uma tendência para a diversidade. Apesar do papel de relevo atribuído ao ‘e-learning’, verifica-se que, para determinadas tipologias de conteúdos, o recurso à formação presencial continua a ser uma realidade, sendo frequentemente combinada com a aprendizagem eletrónica (‘b-learning’). Já nos sistemas de gestão do ‘e-learning’, existe uma crescente adoção de soluções SaaS («Software as a Service»), com elevados níveis

**Num contexto de mobilidade, dispersão geográfica e necessidade de alinhamento com o negócio, o ‘e-learning’ tem assumido um papel importante, respondendo ao curto ciclo de vida dos produtos, dos processos e das competências.**

dades formativas bem definidas e com escassez de tempo na sua agenda, investem em soluções que potenciem a criação rápida de valor, recorrendo preferencialmente a ciclos de formação curtos, com custos reduzidos e alinhados com as necessidades do negócio. As áreas com maior procura traduzem as necessidades do negócio: microinformática, saúde e segurança no trabalho (SST), vendas e atendimento ao cliente ou aspetos legais e competências específicas da organização. Quanto aos recursos de suporte à aprendizagem, continua a preferência por soluções à medida (‘custom-made’), enquadradas no negócio e, maioritariamente, construídas em conjunto com a equipa técnica interna. Para além das soluções ‘custom-made’, são utilizados conteúdos produzidos ‘in house’, conteúdos livres disponíveis ‘on-line’ e, menos vezes, alguma oferta ‘standard’. Adicionalmente, e tendo em consideração os novos paradigmas da sociedade em rede, muitas organizações incentivam os colaboradores à criação e à partilha de conteúdos através de redes sociais empresariais,

de serviço, sem necessidade de investimento em ‘hardware’ e recursos humanos para gestão do ‘software’ e sem preocupação com atualização. Em síntese, num contexto de mobilidade, dispersão geográfica e necessidade de alinhamento com o negócio, o ‘e-learning’ tem assumido um papel importante, respondendo ao curto ciclo de vida dos produtos, dos processos e das competências. Ao contrário de há alguns anos, quase todas as organizações de grande dimensão já experimentaram, de alguma forma, a utilização da tecnologia ao serviço da aprendizagem, reconhecendo o seu contributo. E existe uma tendência para a utilização da tecnologia em prol de uma abordagem integrada ao processo de aprendizagem, enquadrando-o no ciclo de vida do colaborador na organização (que inclui o processo de recrutamento, integração, desenvolvimento, gestão do desempenho e planeamento sucessório). Esta realidade constitui uma oportunidade para repensar a forma de aprender nas organizações e de utilizar a tecnologia ao serviço da aprendizagem. ®



© Fernando Pizarra

> **Margarida Nunes** é ‘partner’ do ISQ e-Learning



Gestão de  
Talentos



Plataforma  
Cloud



b-Learning



Soluções à  
Medida



e-Learning



m-Learning



Serviços de  
Suporte



Sistema SaaS

<http://www.isqlearning.pt>

**ISQ e-Learning**  
Tecnologia e Inovação na Formação

Parceiro  
**Cornerstone**  
ONDEMAND Empowering People

Um dos Líderes Mundiais  
em Sistemas de  
Gestão de Talentos

## ➤ Qual a importância do retorno do investimento em formação?

**Texto:** Elisabete Tomé

O desempenho e a evolução das organizações dependem em grande medida de uma boa gestão dos recursos humanos e do capital intelectual. Uma questão pertinente é a forma de avaliar, para cada interveniente, o retorno dos investimentos realizados no seu desenvolvimento e na formação, nomeadamente estudar formas de avaliação do investimento em formação profissional, quer em termos colectivos e individuais, quer em termos de organização. De que forma é que quem decide apostar na formação profissional pode avaliar o seu retorno ou quais as motivações para investir em formação, quando e de que forma é que esse investimento se irá traduzir em benefícios e em que prazo?

A questão da eficácia e da eficiência do investimento na formação tem conduzido à construção de vários modelos e teorias que ao longo do tempo foram enquadrando as práticas de avaliação. Nomeadamente o modelo de Donald Kirkpatrick (1994), o Balanced Scorecard (desenvolvido por Kaplan e Norton, em 1996, com um impacto bastante significativo nas metodologias de avaliação dos profissionais das áreas financeiras e de planeamento) e por último o modelo ROI de Jack Phillips (de 1997 e cuja questão essencial é a do retorno do investimento que uma organização faz na formação dos seus activos).

O tema do retorno do investimento em formação tem sido amplamente discutido, quer por investigadores sociais, quer por profissionais da formação, sendo actualmente possível encontrar referências bibliográficas que permitem o acesso a instrumentos que facilitam a compreensão do conceito e a aplicação do ROI – ‘return on investment’.

Medir o valor financeiro dos diferentes projectos de formação é um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações, e a questão do retorno do investimento da formação surge na ordem do dia entre outros motivos por duas razões principais.

Primeira... A pressão actual sobre o investimento em formação tem conduzido a uma maior



➤ **Elisabete Tomé** (à direita), ‘executive director’ do Let’sTalkGroup, com Ana Cristina Catau (‘managing director’), Sofia Bento (‘executive coordinator’) e Nuno Oliveira Martins (‘executive director’)

preocupação com as questões do retorno do mesmo, sendo fundamental assegurar que num contexto de recursos escassos são produzidos efectivamente os resultados expectáveis.

Segunda... O foco do processo de formação nos resultados da aprendizagem – ‘learning outcomes’ – levanta novas preocupações sobre a forma como o conhecimento é adquirido e como é efectivamente transferido para o posto de trabalho.

A formação é um investimento necessário em qualquer empresa. Formar continua a ser sinónimo de crescimento e sustentabilidade, sendo importante que os programas estejam contemplados nos documentos estratégicos, como ‘business plans’ ou estratégias de internacionalização. No entanto, é fundamental avaliar o respectivo retorno, surgindo como o mais forte argumento para justificar que a qualificação é um instrumento fulcral para o aumento da competitividade empresarial. Urge assim investir em estudos, na discussão, na difusão de projectos e de casos concretos baseados nas metodologias ROI. ®

**Medir o valor financeiro dos diferentes projectos de formação é um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações.**

➤ O **Let’sTalkGroup** é uma multinacional sueca especializada no desenvolvimento do capital humano, nomeadamente nas áreas de formação empresarial e consultoria de gestão e recursos humanos. Tem como principal missão «proporcionar aos clientes soluções globais e integradas, fomentando o sucesso das organizações e das suas pessoas, através do desenvolvimento de competências e da criação de valor».  
<http://www.letstalkgroup.com/pt/>

➤ Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.



we  
exceed to  
succeed

Proporcionamos soluções globais e integradas de apoio à Gestão e Gestão de Recursos Humanos, fomentando o sucesso das organizações e dos seus activos, através do desenvolvimento de competências e criação de valor!

Especialistas no desenvolvimento do Capital Humano, actuamos nas áreas da Formação Empresarial e Consultoria de Gestão:

- / HR Consulting
- / Management Consulting
- / Mystery Shopping & Customer Satisfaction
- / Corporate Training
- / Outdoor Training
- / Events Management

LISBON · STOCKHOLM · LUANDA · LONDON

T: +351 217 957 468 · E: [INFO@LETSTALKGROUP.COM](mailto:INFO@LETSTALKGROUP.COM)

[WWW.LETSTALKGROUP.COM](http://WWW.LETSTALKGROUP.COM)



let'stalkgroup

Consulting · Corporate Training · Events Management

## ➤ (Re)evolução da formação para empresas

### ADEQUAÇÃO PARA O REFORÇO DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

O contributo da formação e da consultoria de recursos humanos para a competitividade das empresas passa por apresentar projectos com retorno cada vez mais elevado e períodos de recuperação de investimento cada vez mais curtos.



© Vilari Gordo

➤ **Ludgero Feiteira** é diretor da unidade de negócio LTM – Consultoria

**Texto:** Ludgero Feiteira

O reforço da competitividade é atingido pela aposta em projectos/ investimentos com bons níveis de retorno (curto, médio e longo prazo). Com o actual contexto económico – incerteza, sobrevivência, ausência de recursos –, a prioridade é o retorno a curto prazo. A formação é vista pelas empresas como um investimento, pelo que está naturalmente sujeita a este crivo de exigência. Podemos identificar tendências que apontam caminhos para a procura/ oferta de formação para empresas. Nos pontos seguintes descrevem-se evidências práticas dessas tendências, que têm vindo a ser implementadas por empresas com o objectivo de capitalizar a curto prazo o investimento em formação.

Praticamente todas as empresas «cliente» procuram já que a formação (a acção de formação propriamente dita) incorpore aspectos específicos da organização que facilitem a transposição de conhecimentos por parte dos formandos para o seu dia-a-dia. Exemplos:

- Se a formação é em informática, então deve contemplar exercícios com mapas Excel da própria empresa.

- Se a formação é em técnicas de combate a incêndio, então o tipo de extintores a utilizar na prática deve ser o mesmo dos extintores disponíveis nas instalações da própria empresa.

- Se a formação é em condução, então torna-se necessário verificar se as viaturas da empresa têm caixa manual ou automática e a formação deve estar limitada a essa indicação.

O cliente empresa exige a customização/ adaptação do acto formativo à sua realidade.

Adicionalmente, cada vez um maior número de empresas procura soluções complementares e instrumentos que permitam assegurar um mais rápido retorno da formação. Não descurando aspectos pedagógicos mas pensando «fora da caixa»:

- Se os resultados, numa formação de segurança preventiva, estão dependentes da alteração de hábitos dos formandos, então a formação deve ser complementada com vídeos transmitidos em circuitos internos de forma contínua (uma acção de formação de 16 horas não muda hábitos só por si).

- Se numa formação de manobração de empilhadores uma franja de formandos não assimilou os conhecimentos necessários na acção de formação, então devem ter um complemento de 'coaching' individualizado para garantir que os resultados surtem.

- Se numa formação de suporte básico de vida são levantadas dúvidas sobre a capacidade de desempenho dos formandos numa real situação de emergência, então a formação deve ser complementada com um simulacro de emergência incluindo situações teatralizadas.

O contributo da formação e da consultoria de recursos humanos para a competitividade das empresas passa por apresentar projectos com retorno cada vez mais elevado e períodos de recuperação de investimento cada vez mais curtos. Às entidades que operam nestes mercados exige-se a criação de ferramentas, instrumentos, métodos, etc que persigam esse objectivo, aumentando resultados rápidos e eliminando «desperdícios» formativos.

Os projectos sem retorno serão eliminados pelas empresas, sendo esta também uma forma de «aumento da competitividade». ©

➤ Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.

➤ A LTM iniciou a atividade em 1995, atuando desde 2002 em todo o país, com escritórios em Lisboa e no Porto. Gere anualmente milhares de horas de formação, dispondo de um significativo número de qualificações específicas para o exercício da atividade, nacionais e internacionais. <http://www.ltm.pt/>

Socorrismo e Segurança | Condução e Mecânica

Stocks e Logística | Gestão de Projectos

Manobração de Equipamentos

Manutenção Industrial

*Soluções integrais de gestão da formação e qualificação de profissionais para empresas*

Lisboa | Porto

211563010 | 229396700

[www.LTM.pt](http://www.LTM.pt)



FORMAÇÃO – PAULA TOMÁS CONSULTORES

## ➤ O futuro da formação

**Texto:** Paula Tomás

Vivemos num mundo em mudança, em que os desafios que se colocam à formação implicam novas abordagens. Para dar resposta aos desafios organizacionais futuros, os fornecedores de formação devem estar na vanguarda.

Estamos a sair de uma sociedade individualista para uma que se quer junta e cooperativa. A forma de pensar e gerir negócios vai acompanhar esta mudança. A transição da Geração X para a Geração Y, pragmática, realista, digital e global, é já o presente. Os «nativos digitais» estão a desenvolver formas de aprendizagem muito diferentes. Para serem competitivas, as empresas devem adaptar a formação a esta mudança: na política de formação; no conteúdo das acções de formação; nas abordagens formativas; nos métodos de entrega de formação; e nas metodologias de preparação e avaliação dos resultados.

«A empresa virtual» parece ser a forma de organização mais apropriada à economia do conhecimento que irá dominar o século XXI, cujo desafio será o de dominar e comercializar a inteligência. Assim, a política da formação deve ter como propósito multiplicar e diversificar as formas de apropriação cognitiva de conhecimentos e saberes. A formação deverá ser um meio eficaz ao serviço do aumento da riqueza pública, comum e mundial.

Com uma geração mais pragmática, realista, digital e global, os conteúdos da formação, as metodologias utilizadas e as formas de entrega terão que ser fortemente orientadas para resultados, com maior ligação à prática organizacional, mais experienciais e baseados na premissa de que os indivíduos são naturalmente criativos, engenhosos, globais e responsáveis pelas suas próprias vidas, pelo crescimento e pelo sucesso. Desta forma, o 'coaching', os grupos de criatividade, os grupos de partilha de informação e experiências, bem como os meios de entrega 'on-line', têm vindo a ganhar o seu espaço e a afirmar-se.

As empresas futuras, mais do que estarem preocupadas com o número de cursos realizados, estarão interessadas nos resultados e no impacto da formação ao nível do trabalho. Os formadores passarão a considerar que o seu trabalho termina apenas quando os objectivos da formação são conseguidos na organização, passando a formação a ser regular, pois ninguém se torna bom em algo sem que haja repetição.

O futuro da formação passará pela partilha de conceitos já conhecidos e pela sua reconstrução e transformação. Os formadores serão facilitadores, ajudando à passagem da teoria à prática e à experiência individual e colectiva, visando sempre os resultados organizacionais. Torna-se urgente a passagem da tradicional transmissão de conteúdos para modelos que visam facilitar a construção do saber e das competências, atribuindo aos trabalhadores mais autonomia, responsabilidade e controlo. Para isso, os gestores de topo têm que dar suporte para que a formação atinja o seu propósito. O envolvimento dos formandos e das suas chefias na fase anterior à formação, na construção do conhecimento e na avaliação dos resultados, será fundamental.

Análise dos processos de trabalho, envolvimento de chefias e colaboradores, 'coaching' para implementação da mudança, entrega 'on-line' dos conceitos e dos aspectos «teóricos» para garantir disponibilidade para a experimentação e o treino e, sobretudo, a garantia de transferência para a realidade organizacional com medição de resultados, de tudo isto se faz o desafio a que nos propomos. ©

➤ Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.

O futuro passará pela partilha de conceitos já conhecidos e pela sua reconstrução e transformação. Os formadores serão facilitadores, ajudando à passagem da teoria à prática e à experiência individual e colectiva, visando sempre os resultados organizacionais.

➤ A **Paula Tomás Consultores (PTC)** tem como missão «aumentar a qualificação e o desenvolvimento das pessoas e, consequentemente, a performance das empresas». No seu 'site' pode ainda ler-se que «as intervenções em formação, consultoria, gestão da mudança e implementação de metodologias de diagnóstico e desenvolvimento organizacional» são orientadas pelas ideias de «criar valor para os clientes», «qualidade, integridade e adaptabilidade das intervenções» e «motivação para resultados da equipa de consultores».

<http://www.ptomasconsultores.pt/>



© Fernando Picarra

➤ Paula Tomás (segunda à esquerda), 'managing director' da PTC, com a equipa

# Valorizamos o SEU MUNDO



**Paula Tomás**  
Consultores

Parque das Nações Rua das Vigias, Lote 2 - 2ºF  
1990-506 Lisboa  
Telf: 219 458 533 | Fax: 219 458 534  
www.ptomasconsultores.pt  
email: ptc\_geral@ptomasconsultores.pt



design: www.lixo-ecopositivo.pt

## ➤ Formação... Em pequenas doses altamente eficazes

**Texto:** Paula Lampreia

Por muito que tentemos fugir ao tema, a palavra crise encontra-se associada a quase todas as conversas informais e a quase todos os debates formais que possamos ter. No entanto, existem algumas ideias positivas que, quanto a mim, merecem ser consideradas. Ouvia há dias um economista conceituado referir que a crise é cíclica, que permite, desde que não seja desmesurada, realinhar mercados, garantir que fraquezas se podem transformar em forças e ameaças em oportunidades. É por aqui que faço chegar esta reflexão sobre o tema da formação no atual contexto. Tema complexo, pois aparentemente, e quando falamos em cortes, é dos primeiros a ser considerado no seio das organizações. Até aqui, neste ponto, esta já não é uma verdade absoluta. As empresas têm encontrado soluções, ao longo destes últimos três ou mais anos, para desenvolver formação de qualidade de forma diferente da dita tradicional, cumprindo não só os critérios legais mas também 'standards' de qualidade particularmente interessantes. O foco em áreas técnicas potenciando especialistas internos na partilha de conhecimentos com os seus colegas, a construção de ações ajustadas à medida da sua realidade organizacional, a possibilidade de apoiar indivíduos

➤ A **Psicoforma** é a empresa de formação do Grupo Randstad. Especialista no desenvolvimento de competências, implementa projetos de formação à medida, formação interempresas e consultoria, para além dos «Programas Psicoforma» e da metodologia «Cliente Mistério». Atua em todo o mercado nacional a partir dos escritórios de Lisboa, Porto e Setúbal.

<http://www.psicoforma.pt/>

O paradigma da formação está a mudar e por muito que não possamos descurar ações de formação de média duração, há que apostar também naquilo que cada colaborador pode treinar, num contexto criado para o efeito.

os na concretização de ações externas, mesmo que individualmente, para potenciar o seu desenvolvimento, são algumas destas soluções. A construção da formação interna, apostada em níveis de aprendizagem e desenvolvimento, alavanca o conceito de academia interna. Muitos estão a ser os caminhos encontrados para não seguir a ideia fatalista de que não havendo verbas não há formação. Acredito que a magia do trabalho que fazemos nesta área, quer dentro de empresas-cliente, quer como consultores, é sem dúvida termos a capacidade de reinventar. Este é o caminho em que apostamos na Psicoforma. Escutámos o mercado, analisámos atentamente as objeções que iam sendo levantadas, muito direcionadas para tempo e valores, e apresentamos hoje uma solução diferente. Quebrámos as nossas barreiras no que toca a formação em sala, de 14 ou 21 horas, e apontámos para o treino de competências. Qualquer ação de formação foca o desenvolvimento de várias competências... Muito bem, subdividimos estas competências e apostámos num treino prático e muito direcionado para a microcompetência. Ou seja, em vez de falarmos de liderança e em 21 horas de formação, passaremos a trabalhar a comunicação, a orientação para resultados, a gestão e a motivação de equipas, a organização e o planeamento, entre outros temas, em 'workshops' de curta duração (três a quatro horas), apostando efetivamente no treino. Vamos partir daquilo que cada indivíduo traz consigo e vamos treinar em sala.

Soluções como a nossa Training Skills Academy permitem, quanto a nós, atender a dois fatores críticos: o tempo que podemos estar em sala e o custo elevado que por vezes algumas ações acarretam.

O paradigma da formação está efetivamente a mudar e por muito que não possamos descurar, com vista à potenciação do conhecimento, ações de formação de média duração, há que apostar também naquilo que cada colaborador pode treinar, num contexto criado para o efeito. ⑩



➤ Paula Lampreia é gestora da unidade de negócio Psicoforma/ Solisform (Grupo Randstad)



training skills academy

by *psico-forma*

training skills academy

4:33 PM

100%

*Experimente a aplicação que necessita para desenvolver as suas competências >*



by *psico-forma*



training skills academy

						<b>COMPETÊNCIAS DE GESTÃO</b>					
01 Ld Des Liderança e Desenvolvimento		02 Cp Dc Capacidade de Decisão		03 Pl Org Planeamento e Organização		04 Dl g Delegação		05 Gs Eq Gestão de Equipas			
06 Au An Autonomia / Análise e Resolução de Problemas		07 Cm Comunicação		08 Rl Ip Relacionamento Interpessoal		09 In Pr Iniciativa / Proactividade		10 Pv Polivalência		11 Gs St Gestão de Stress	
12 Cp Ex Comprometimento com a Eficácia		13 Or Cl Orientação para o Cliente		14 Or Rs Orientação para Resultados		15 Tb Eq Trabalho em Equipas		16 Gs Md Gestão da Mudança		<b>COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS</b>  <b>COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS</b>	

[www.psicoforma.pt](http://www.psicoforma.pt)

Lisboa T. (+351) 217 611 700

Porto T. (+351) 220 118 026

comercial@psicoforma.pt

## FORMAÇÃO – SLOT

## ➤ SLO Academy

## A GESTÃO RH AO SERVIÇO DA FORMAÇÃO



➤ **Sónia Barbosa** (terceira à direita), diretora executiva da SLO Recursos Humanos, e **Luísa Almeida** (ao centro), gestora de formação da SLO Academy, com a equipa

➤ A **SLO Recursos Humanos**, consultora para a área da gestão das pessoas do Grupo Louro Aeronaves e Serviços (LAS), foi criada em finais de 2005, visando nessa altura o recrutamento e a formação de quadros ligados à aviação. Define a sua visão como assentando «no sucesso em matéria de recursos humanos para todos os clientes e candidatos em qualquer ponto do país». Dispõe de uma academia de formação denominada SLO Academy.

<http://www.slot.pt/>

A formação hoje não se centra na especialização mas na procura de competências transversais, ou seja, que atravessam contextos socio-profissionais diferentes.

**Texto:** Sónia Barbosa/ Luísa Almeida

Proporcionar a qualificação de empresas e colaboradores é o grande desafio da SLO Recursos Humanos para o ano de 2013. Investir no conhecimento com vista ao aumento dos resultados requer uma política de cultura e valores organizacionais que nem todas as empresas conseguem estabelecer nos dias de hoje.

Para se alcançar a desejada vantagem competitiva, é necessário criar valor dentro das organizações. Oferecer e potenciar formação assegura a integração dos colaboradores, das suas ações, dos seus conhecimentos e valores, na cultura, nos objetivos e nas estratégias.

É através da implementação de 'best practices' que vamos direcionar o acesso aos nossos serviços integrados de recursos humanos como uma forma de promoção de eficiência, oportunidade e resultado para todas as pessoas que estão ativamente disponíveis no mercado de trabalho.

Os recursos humanos irão continuar a assumir um papel de importância no sucesso ou insucesso das organizações. Contratar, reter, motivar e formar os melhores profissionais é um dos segredos para o seu sucesso sustentado.

É com esta convicção que a marca SLO está a lançar a SLO Academy, posicionando a sua oferta através de um serviço personalizado de consultoria e utilizando instrumentos próprios para a definição e a implementação de um eficaz plano

de formação para todas as empresas e todos os indivíduos.

Atualmente as empresas são um campo potencial de mudança, seja ao nível material, seja ao nível humano. E a formação assume neste contexto um papel fundamental, visto que os processos de aprendizagem e de competências estão em constante desenvolvimento.

A SLO Academy, mais do que investir em conhecimento, pretende debater-se com processos de resistência ao desenvolvimento do conceito «formação», que implica intensificar e dinamizar junto dos clientes práticas atuais e concertadas de formação contínua e profissional dos colaboradores. Para obtermos um produto de excelência de formação é essencial que este seja acima de tudo uma solução para uma necessidade formativa e que resulte de um trabalho de consultoria por parte de consultores especializados, de responsáveis de recursos humanos, de formação e de desenvolvimento pessoal e organizacional.

A formação hoje não se centra na especialização mas na procura de competências transversais, ou seja, que atravessam contextos socioprofissionais diferentes, que conduzem os participantes a um leque de oportunidades dentro e fora da empresa, facilitando a integração no mundo do trabalho. Com programas desenvolvidos à medida e em resposta às necessidades evidenciadas pelos clientes, a oferta pedagógica da SLO Academy incide essencialmente em três áreas: Desenvolvimento Pessoal, Comercial e ainda Comunicação e Marketing.

A qualidade, aliada à inovação e à criatividade, são os ingredientes da estratégia formativa da SLO Academy, onde uma equipa personalizada de formadores/ consultores, certificados, independentes, dotados de competências técnicas, pedagógicas e de comunicação, traz para as formações metodologias próprias e diferentes, com resultados práticos e imediatos.

Hoje em dia é determinante levar a cabo uma gestão estratégica de recursos humanos independentemente das variáveis externas à organização. O verdadeiro talento surge quando é obtido todo o potencial a favor da organização, e esse é o principal fator durável; de sucesso, competitividade e longevidade, em quaisquer circunstâncias de mercado. ©

# SLOT

RECURSOS HUMANOS

Trabalho Temporário | Profile Experts | Outsourcing | In-Site Recruitment

A **SLOT** ACOMPANHA ATRAVÉS DOS SEUS SERVIÇOS, OS CANDIDATOS DURANTE O SEU PERCURSO PROFISSIONAL.



- Trabalho Temporário
- Recrutamento & Selecção
- Outsourcing
- Consultoria RH

RECRUTAMOS TALENTOS

[www.slot.pt](http://www.slot.pt)

**Sede e Delegação de Lisboa:**

Rua Castilho, nº 5, Piso 4, Sala 40  
1250-006 Lisboa  
Tel: 21 847 93 72  
Fax: 21 847 93 73  
[profile.experts@slot.pt](mailto:profile.experts@slot.pt)

**Delegação da Maia:**

Edifício Plaza; Av. D. Manuel II,  
nº 2070, 2º andar, sala 23, 4470-334 Maia  
Tel: 22 942 96 40/42  
Fax: 22 942 96 41  
[recrutamento.maia@slot.pt](mailto:recrutamento.maia@slot.pt)

## ➤ Gerir os profissionais de formação

**Texto:** João Teixeira

A Source of Knowledge rege-se pelo modelo «Seleccionar, Recrutar, Formar para Colocar e Acompanhar». É uma atitude inovadora e atractiva, que lhe permite ter melhores soluções para as necessidades do mercado. A flexibilidade com que actuamos, aliada à partilha dos valores essenciais dos nossos clientes e ao 'know-how' da nossa equipa, fazem da Source of Knowledge um parceiro de excelência. Gerimos uma bolsa de mais de 100 colaboradores com cobertura nacional e internacional.

A gestão de pessoas é nos dias de hoje um pilar fundamental nas empresas, e para a Source of Knowledge este aspecto é de primordial importância e vital para o sucesso. É fundamental para a nossa marca uma gestão eficiente de todos os recursos, que não são mais (cada um individualmente) do que nossos parceiros de negócio. Os nossos recursos são na sua maioria profissionais do mercado de trabalho, que aliam a sua profissão liberal à actividade de formadores; como tal, vêem na Source of Knowledge um parceiro de negócio de confiança que possibilita a sua evolução profissional. Desta forma, mantemos uma relação muito estreita com cada colaborador. É necessário corresponder às expectativas e às necessidades de cada colaborador, confiar nas suas capacidades, estimularmos a sua evolução, definirmos determinados objetivos e etapas a cumprir, fornecermos incentivos técnico/ financeiros, independentemente de estarmos a lidar com colaboradores com contrato laboral ou não. Tudo isto com o objetivo final de que todos os formadores sintam efectivamente a nossa camisola.

Na Source of Knowledge gerimos a carreira formativa dos formadores, procuramos identificar novas áreas de actuação e novos mercados em conjunto com cada um e reflectindo também nos nossos clientes a forma como gerimos essa relação. Acreditamos que é fundamental fomentar a confiança dos nossos clientes através dos formadores que colocamos à sua disposição. Contamos com a participação activa de cada cliente na escolha do formador adequado ao projecto, na sua familiaridade com as regras internas, com as boas práticas e com o modelo de funcionamento. Os nossos recursos são os

recursos dos nossos clientes.

A Source of Knowledge é uma empresa de soluções globais para formação, especializada em recrutamento e seleção de profissionais. Está focada essencialmente em 'outsourcing' de formadores para colocação em todos os sectores de actividade. Como empresa de referência, no fornecimento de soluções de formação, oferecemos aos nossos clientes e parceiros soluções de valor acrescentado, possibilitando a todas as organizações o planeamento, a gestão e a execução de qualquer acção de formação, independentemente da sua dimensão, do formato ou da área, com tempo de espera mínimo e sem elevados custos gerais de pessoal. O nosso modelo de negócio, focado nas necessidades dos nossos clientes, permite a entrega de soluções de formação flexíveis, escaláveis e abrangentes, de qualidade garantida, orientada para os resultados desejados. ®

➤ Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.



➤ **João Teixeira** é diretor da Source of Knowledge

**Gerimos a carreira formativa dos formadores, procuramos identificar novas áreas de actuação e novos mercados em conjunto com cada um.**

➤ A **Source of Knowledge** disponibiliza soluções globais para formação e educação, sendo especializada em seleção, recrutamento e colocação de formadores em empresas nacionais e internacionais, em todos os sectores de actividade. Conta com uma bolsa de formadores qualificados nas mais diversas áreas de tecnologias de informação (TI), 'soft-skills' e competências empresariais.  
<http://sourceofknowledge.pt/>

# Source of Knowledge

Segurança

consultoria

soluções à media

Rigor

Confiança

formadores especializados

projectos POPH

formação de formadores

soft - Skills

outsourcing

profissionalismo

know-how

qualidade

Educação

certificação DGERT

certificação pedagógica

serviços T.I.

## Serviços de Formação

Outsourcing de Formadores  
Certificação DGERT  
Projectos POPH  
Livros de Formação  
Formação de Formadores

## Serviços de Educação

Outsourcing de Professores  
Explicações / Aulas Particulares

## Serviços de Consultoria

Outsourcing de RH's  
Desenvolvimento Aplicacional  
Manutenção de S.I.

OFFICE | SISTEMAS OPERATIVOS | BASES DE DADOS | CISCO | NETWORKING |  
SEGURANÇA | PROGRAMAÇÃO | JAVA | SIG | CAD / BIM | DESIGN | WEB DESIGN  
| WEB DEVELOPMENT | MULTIMÉDIA | ITIL | COBIT | TIBCO | SOA | GESTÃO DE  
PROJECTOS | GESTÃO | ESTRATÉGIA | RECURSOS HUMANOS | LOGÍSTICA |  
VENDAS | COMPORTAMENTAL | DESENVOLVIMENTO PESSOAL | GESTÃO DE  
FORMAÇÃO | SECRETARIADO | SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO |  
LÍNGUAS ESTRANGEIRAS | FINANÇAS | CERTIFICAÇÃO ENERGÉTICA | E MUITO  
MAIS...

## ➤ Momentos desafiantes

**Texto:** Paulo Gandrita

Os momentos que vivemos são desafiantes. Colocam à prova as empresas e as suas melhores estratégias e táticas para lidar com as tensões do mercado. A formação apresenta-se como uma das principais contra medidas para lidar com a pressão de uma economia fragilizada e incerta. Além disso, é potenciadora de ainda melhores resultados, mesmo em economias com crescimento acentuado. É com base no fortalecimento das competências do capital humano que se impulsiona a qualidade e a eficácia das empresas e de outras organizações. Renegar para segundo plano a formação é um erro absoluto, pois na verdade haverá sempre quem saiba aproveitar os momentos de uma economia mais debilitada para otimizar as competências – trampolim para o crescimento, para uma maior competitividade, para a distinção face à concorrência. Na atual conjuntura, adversa em vários mercados, as empresas terão de definir prioridades e gerir orçamentos mais curtos e rigorosos, terão de conseguir obter melhores res-

➤ A **Vantagem+** é uma empresa especializada na realização de ações de formação para profissionais em várias áreas empresariais (Gestão, Gestão de Projetos, Tecnologias de Informação, Design Gráfico, Multimédia & Autocad, Microinformática, Outdoor e English for Business). A sua oferta formativa engloba mais de dois mil cursos. Além de formação, presta serviços de consultoria e recrutamento.

<http://www.vantagem.com/>

sultados com menos recursos. Para tal, vão ter de apostar na qualidade, vão ter de entender a diferença entre preço e valor e de ser mais criteriosas na escolha dos seus parceiros de formação.

Tendo consciência do importante papel que pretende continuar a desempenhar em prol das empresas e de outras organizações, a Vantagem+ renova o seu compromisso de encontrar, em conjunto com os seus clientes, a melhor solução possível para cada especificidade ou requisito de negócio, num mercado cada vez mais global e exigente. É desta forma que apostamos em criar condições para o

**É com base no fortalecimento das competências do capital humano que se impulsiona a qualidade e a eficácia das empresas e de outras organizações.**

desenvolvimento das pessoas, das equipas e das empresas.

No novo calendário de formação 2012/ 2013, disponibilizamos mais de dois mil cursos. Acreditamos que esta oferta, provavelmente a maior em termos de formação em Portugal, poderá constituir um excelente suporte na operacionalização de planos de formação nas organizações.

Uma última nota para a presença internacional da Vantagem+. Com uma experiência de cerca de duas décadas na área da formação, a empresa tem vindo a prestar um serviço adaptado à realidade de cada país e à especificidade de cada organização. A qualidade dos seus serviços e o reconhecimento por parte dos clientes constituem a base de sustentação para o crescimento não apenas em Portugal mas também em Angola, Moçambique, São Tomé e Príncipe, Cabo Verde e Brasil. Apostamos verdadeiramente em ser um parceiro de referência na qualificação das pessoas. ©



➤ Paulo Gandrita é diretor geral da Vantagem+



# vantagem+

Consultores de Formação • **Empresas**



Fundada em 1993, a Vantagem+ Consultores de Formação é uma empresa líder no mercado da Formação para Profissionais, tendo uma oferta abrangente com mais de 2.000 cursos em todas as áreas transversais das empresas (Gestão; Gestão de Projectos; Tecnologias de Informação; Design Gráfico; Micro-Informática; etc).

Além da Formação presta serviços de Consultoria, Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos.

Conheça o nosso **Catálogo de Formação** e a **Brochura de Consultoria & Recrutamento**

## A Trustful Training Company!

**Desenvolvemos Competências focadas nas necessidades reais dos nossos Clientes!**

- Formação Inter e Intra Empresas
- Formação Personalizada
- Formação Outdoor
- Seminários e Conferências
- Consultoria e Recrutamento Empresarial



*O* *ut* *S*  
*au*



*Prancing*

## ➤ Para Angola de malas e bagagens... E agora?

**Texto:** Fábio Alves



➤ **Fábio Alves** (ao centro), 'business unit manager' na GO Work, com a equipa

A estagnação do mercado do emprego em Portugal representa uma oportunidade de alavancar a carreira, sobretudo se pensarmos que estão hoje em Angola a viver e a trabalhar cerca de 100 mil portugueses. São números impossíveis de imaginar quando o país se tornou independente em 1975. De resto, estão hoje em Angola muitos dos descendentes das pessoas dos anos 70 do século passado e outros procuram agora o desafio que em Portugal não encontram ou que simplesmente não existe.

A Go Internacional, tendo um conhecimento profundo do mercado angolano, desenvolveu um conceito de 'outsourcing' de recrutamento e seleção que acrescenta valor às empresas que operam neste mercado, mas também aos candidatos a oportunidades de emprego em Angola e aos colaboradores recém chegados. Os serviços de recrutamento especializado e a introdução do conceito de «Guest House» preconizam o valor acrescentado que propomos às empresas que recorrem à Go Internacional. Estes serviços associados ao recrutamento assumem-se como um denominador comum em todo o processo e providenciam

**Os serviços de recrutamento especializado e a introdução do conceito de «Guest House» preconizam o valor acrescentado que propomos.**

➤ A **GO Work**, fundada em 2007, é uma empresa de recursos humanos. Presente em Lisboa, no Porto e em Santarém, atua nas áreas de trabalho temporário, recrutamento e seleção, 'outsourcing' de processos e recursos humanos e soluções de 'contact center'. Integra o Grupo Rumos.

<http://www.gowork.pt/>

um apoio integral ao colaborador contratado, minimizando a problemática dos primeiros meses de adaptação a uma realidade diferente.

Trabalhamos localmente com empresas angolanas, que pretendem atrair os melhores talentos para as suas organizações, olhando para fora do mercado de trabalho do país para recrutar profissionais de qualidade e motivados.

A nossa experiência na contratação de colaboradores transnacionais qualificados permite providenciar todo o apoio desde a chegada do colaborador ao aeroporto até à sua plena acomodação em Angola, garantindo que se adapta rapidamente ao seu novo papel e às funções na empresa.

Respondendo à escassez de competências e de profissionais no mercado angolano, prestamos um serviço especializado de recrutamento e migração de pessoas a partir do processo de identificação de talentos, recrutamento, pedido de vistos, acompanhamento das pessoas e assistência em território angolano, simplificando o processo, tornando-o mais eficiente e menos oneroso.

Identificamos o melhor profissional para cada empresa através de:

- levantamento de referências e ativação da 'networking' dos candidatos (boas referências aumentam a probabilidade do 'match' certo para cada empresa);
- pesquisa direta (conseguimos identificar através de pesquisa direta no mercado o melhor candidato);
- anúncios na imprensa especializada e local (permitem-nos ampliar em termos de qualidade/ quantidade o número de respostas adaptadas à necessidade);
- Universidades e eventos (novos talentos são fatores de sucesso para qualquer empresa).

Os serviços da Go Internacional estão sediados em Lisboa e Luanda, através dos serviços partilhados do Grupo Rumos. ©



# GO INTERNATIONAL

## Angola Recruitment



A SUA EMPRESA

LISBOA • PORTO • SANTARÉM

A Go Internacional presta serviços de Recrutamento Especializado e de Apoio à Migração de Profissionais para o mercado Angolano.

**Recrutamento Especializado**

Acesso a uma base de dados de candidatos altamente qualificados de todo o mundo, disponíveis para trabalhar em Angola.

**Acolhimento e Apoio em Angola**

A Go Internacional oferece à sua organização apoio permanente no acolhimento dos seus novos colaboradores em Angola.

## ➤ Old rules, new rules

**Texto:** Rui Guedes de Quinhones

Atingir um crescimento de ‘top-line’ num mercado maduro não é apenas uma questão de diferenciação de produtos ou serviços: como muitas empresas se têm apercebido, atingir este estrelato exige uma retransformação dos modelos de negócio que provocam profundos impactos nas estruturas ‘core’ das organizações.

A obtenção de ajuda nessa retransformação é hoje o mais significativo ‘driver’ no desenho (ou redesenho) de muitos contratos de ‘outsourcing’.

Indo para além do ‘cost-cutting’ (indicador que atinge fortemente a indústria de ‘outsourcing’, fruto das derrapagens económicas europeias e mundiais), a lógica de ‘cost-control’ vai ganhan-

**Num estudo recentemente publicado foram identificados os três principais critérios de escolha perante um prestador de serviços de ‘outsourcing’: curiosamente, a redução de custos fica em terceiro lugar.**

do uma preponderância crescente na relação entre os parceiros, durante a qual ambos se envolvem na gestão do negócio procurando soluções ao jeito do velhinho ‘win-win’ – ou, em extremo, nos dias de hoje, de um ‘lose-less/lose-less’.

A estratégia da baleia, que se congrega, agrupa e colabora, por oposição ao tubarão branco (caçador solitário, sem grupo ou família), volta a estar na ordem do dia para aqueles que gerem as relações com os parceiros externos: mesmo na Índia ou na China, as mecas do ‘outsourcing’ na última década, assiste-se a movimentos de substituição das multinacionais prestadoras de serviços por parceiros locais mais pequenos mas mais envolvidos e dependentes do sucesso do seu cliente, e igualmente competentes.

É também verdade que a externalização de competências não-‘core’ em empresas especializadas – ou que adquirem essa especialização com o passar dos anos – tem vindo a sofrer algumas críticas recentes mas que se devem essencialmente aos resultados desastrosos em

➤ A **Heading Recursos Humanos** é uma nova empresa para o mercado de recursos humanos. Posiciona-se como um parceiro de serviços nas áreas dos recursos humanos e no desenvolvimento e na gestão de projetos de ‘outsourcing’, sendo que a sua assinatura – ‘improving companies, enriching lives’ – define o foco na melhoria dos resultados e dos processos das organizações por via das pessoas certas <http://www.heading.pt/>

matérias de concessão governamental ou com origem nos velhos fantasmas europeus: não acredito que cheguemos algum dia ao estado de ‘outsourcing democracy’ ou mesmo, num conceito bem mais nacional, da concessão em regime de exploração externa dos ministérios das Finanças ou da Economia... Embora haja quem afirme que esse é já o seu ‘status’ atual.

Num estudo recentemente publicado pela «HRO Today» («Human Resources Outsourcing», Estados Unidos), foram identificados os três principais critérios de escolha perante um prestador de serviços de ‘outsourcing’: curiosamente, a redução de custos fica em terceiro lugar. O critério principal é a confiança na capacidade do parceiro para se adaptar e desenvolver competências que acompanhem as alterações (económicas, financeiras, operacionais e de gestão) que o negócio do cliente venha a sofrer no futuro.

O segundo mais importante critério é a «química» e o ‘cultural fit’ gerado entre o decisor e a ‘delivery team’ do ‘outsourcer’.

A essência destes conceitos – que refletem proximidade e cumplicidade – é tão antiga quanto o negócio fenício nas margens do Nilo. A diferença reside nos limites geográficos em que se inseriam, pois o mundo é hoje global. Mas os valores e a cultura também o são. ☺



➤ **Rui Guedes de Quinhones** (terceiro à esquerda), ‘head of company’ da Heading, com a equipa

We believe great people generate great results



**heading**

*improving companies  
enriching lives*

OUTSOURCING

**value**

*expand your services*

FORMAÇÃO

**advance**

*reaching higher*

SELECÇÃO

**careers**

*improve your life*

## OUTSOURCING – KELLY SERVICES

## ➤ Desenvolvimento de projectos nas empresas portuguesas – que desafios?

**Texto:** Tony Barroco

Quando concebemos os nossos projectos de 'outsourcing', tentamos sempre ter em conta os factores impulsionadores de negócio que estão subjacentes à tomada de decisão dos nossos clientes para avançar para uma solução. Estes impulsionadores são geralmente bastante claros. Em termos gerais, os clientes recorrem ao 'outsourcing' porque: 1) não possuem conhecimentos para desempenhar as tarefas de forma eficaz; 2) consideram que um parceiro experiente pode desempenhar as tarefas de forma mais eficaz (leia-se com menor custo); e 3) dispõem de recursos limitados e desejam colocar em 'outsourcing' funções não nucleares. Geralmente estão em jogo os três factores. A prioridade atribuída a cada um varia em função da situação. Em Portugal, por exemplo, o custo poderá não ser tão importante – os ganhos potenciais emergentes da arbitragem salarial poderão não ser tão pronunciados devido aos baixos salários geralmente praticados –, podendo a prioridade ser colocada nas competências e na capacidade para desenvolver os serviços com maior rapidez. Independentemente dos impulsionadores em causa, existem muitas «armadilhas» relativamente às quais as empresas devem estar conscientes quando equacionam o recurso a soluções de 'outsourcing'. A primeira armadilha frequente é externalizar a responsabilidade e a responsabilização para o parceiro externo. Ao conceber uma solução, é totalmente adequado atribuir as responsabilidades ao parceiro externo. No entanto, as empresas precisam de manter a responsabilização pela solução global. Ao reservar para si esta responsabilização, os 'stakeholders'-chave mantêm-se activamente envolvidos na gestão e na supervisão da solução. A simples entrega de uma enumeração de responsabilidades a um parceiro externo constitui uma receita para o desastre.

A segunda armadilha é a definição inadequada dos níveis de serviço. Com demasiada frequência vemos clientes que insistem em 'service level agreements' (SLA) que são directamente contraditórios com o seu objectivo declarado (utilizando um exemplo da actividade de 'managed service provider/ recruitment process outsourcing', os clientes afirmam que a prioridade número um é assegurar a avaliação dos melhores candidatos,



➤ **Tony Barroco** é 'contingent workforce outsourcing director' (EMEA & APAC Operations) na Kelly Services

mas insistem na penalização de fornecedores que não conseguem apresentar um candidato no prazo de 24 horas), são impossíveis de medir ou simplesmente não servem como indicador adequado para um programa com êxito. Consequentemente, os objectivos declarados são questionados e o tempo que poderia ser melhor investido em inovação e na excelência do processo é desperdiçado a reportar informação irrelevante.

Por último, as empresas procuram muitas vezes especialistas para gerirem as suas soluções de 'outsourcing', mas acabam por não lhes confiar a concepção e a execução de uma solução que venha efectivamente ao encontro das suas necessidades. Em vez de aproveitarem a oportunidade para alavancar este conhecimento especializado, as empresas impõem com frequência constrangimentos desnecessários ao parceiro externo, que limitam a capacidade de inovação e de melhoria dos actuais níveis de execução dos serviços prestados. Se uma empresa considerar que está preparada para recorrer verdadeiramente ao 'outsourcing' de um serviço, terá de estar preparada para ouvir, para ser flexível e, muitas vezes, para ser criativa, à medida que desenvolve a relação com o seu parceiro. ©

**As empresas procuram muitas vezes especialistas para gerirem as suas soluções de 'outsourcing', mas acabam por não lhes confiar a concepção e a execução de uma solução que vá ao encontro das suas necessidades.**

➤ A **Kelly Services** oferece os seus serviços em todo o mundo e coloca mais de 550.000 pessoas a trabalhar anualmente. Tem 42 agências em Portugal – das quais 29 'on-site' –, que oferecem serviços nas áreas de trabalho temporário, recrutamento, 'outsourcing' e consultoria.  
<http://www.kellyservices.pt/>

➤ Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.



**CRHLP**

Confederação dos Profissionais de Recursos  
Humanos dos Países de Língua Portuguesa

[www.crhlp.org](http://www.crhlp.org)

O portal de referência  
dos profissionais RH  
no mundo lusófono

## OUTSOURCING – META4

## ➤ Por que externalizar e por quê agora?

**Texto:** Nuno Fernandes

No incerto clima empresarial actual, os responsáveis e as empresas requerem maior robustez financeira, maior adaptabilidade e eficiência no sentido de responder às constantes alterações e condicionantes impostas pelo mercado.

O departamento de análise da «The Economist» revela que quase 90% dos gestores considera que a agilidade empresarial é vital para o êxito dos negócios; no entanto, a maior parte deles responde que estará em desvantagem competitiva, pois não são suficientemente ágeis para atender às mudanças de atitude do mercado.

Para que essa resposta se revele mais positiva, as empresas necessitam de libertar recursos para processos operacionais mais fortes e recuperar perante as recessões económicas.

Os cenários económicos negros instigam à permanente procura da eficiência empresarial, sendo que, não havendo muita margem para o crescimento, as empresas podem sobreviver e aumentar inclusivamente a sua rentabilidade e cortando custos e optimizando processos. A externalização pode permitir que atinjam estes benefícios.

As empresas podem decidir externalizar variadíssimas operações e por numerosos motivos. A chave está no contexto e no tamanho do sector, nos objectivos estratégicos e nas competências internas com que contam e que podem influir na decisão da sub-contratação.

Uma das razões principais para que as empresas optem pela externalização é a redução de custos. No entanto, uma reacção precipitada de redução de pessoas pode conduzir a resultados catastróficos, como a perda de conhecimentos e experiência, a desmotivação e o incremento da exposição ao risco.

Ao adquirir serviços externalizados a um fornecedor com experiência e que actua como parceiro, uma empresa pode garantir a redução de custos, ao mesmo tempo que melhora realmente os serviços; mas deve certificar-se de que este fornecedor pode desempenhar um leque abrangente de serviços, para evitar a proliferação de inúmeros fornecedores e contratos na empresa.

Na área de recursos humanos, os serviços considerados mais aptos para externalização mais eficaz são processos de transações como salários, prestações de saúde e bem-estar e gestão



➤ **Nuno Fernandes** integra a Direção Comercial (PreSales & Marketing) da Meta4

de pensões.

A externalização de processos de carácter mais rotineiro leva a que as empresas não só consigam reduzir custos mas também possam libertar a gestão de recursos humanos para princípios mais estratégicos e adquirir funções de parceiro empresarial.

As pequenas e médias empresas (PME), que não podem gerir todos os aspectos relacionados com as problemáticas do capital humano, têm maior probabilidade de externalizar grande parte, se não a totalidade, das suas funções de recursos humanos. As grandes empresas, por norma, externalizam actividades mais transaccionais como os salários, a contratação e a formação.

Em anteriores recessões económicas, de acordo com a empresa de serviços mundiais HfSRResearch, «muitas empresas consideravam a externalização como potencialmente prejudicial para a actividade e de certa forma arriscada». No entanto, «os principais fornecedores de serviços de tecnologias de informação (TI) internacionais aumentaram a sua actividade durante a última recessão», e «muitas áreas de ‘business process outsourcing’ (BPO) que apresentavam ganhos significativos pela redução de custos e que consideravam anteriormente que seria arriscado externalizar estão a demonstrar agora que se trata de serviços habituais». ©

➤ Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.

**As PME, que não podem gerir todos os aspectos relacionados com as problemáticas do capital humano, têm maior probabilidade de externalizar grande parte, se não a totalidade, das suas funções de recursos humanos.**

➤ A **Meta4**, uma multinacional espanhola especializada em soluções de gestão do capital humano e intelectual, surgiu em 1991, tendo-se consolidado como uma das protagonistas na sua área de atuação. Disponibiliza aplicações avançadas para empresas de todas as dimensões, instituições públicas e fornecedores de serviços de ‘outsourcing’ de recursos humanos. <http://www.meta4.pt/>

Flexibilidade

Portal

Experiência

Eficácia R.H

meta4

Tecnologia

Salários

## Serviços de Outsourcing de Salários e R.H.

A Meta4 disponibiliza uma solução de externalização de serviços de processamento de salários assente nas suas plataformas tecnológicas. A diferenciação da oferta Meta4 baseia-se na mais valia da sua plataforma tecnológica utilizada para a prestação do serviço e na experiência, conhecimento e especialização dos seus profissionais.

Experiência+ Especialização+ Tecnologia = Serviço excelente com custos competitivos= Serviços de outsourcing Meta4

Mais de 1300 clientes | Soluções presentes em mais de 100 países | [www.meta4.pt](http://www.meta4.pt)

## OUTSOURCING – RANDSTAD CONTACT CENTRES

## ➤ Quando as pessoas fazem a diferença

**Texto:** Carla Marques

A especialização do Grupo Randstad no mercado dos 'contact centres' começa pelo modelo de gestão que implementa e desenvolve e pela qualidade dos recursos humanos que recruta e seleciona. A qualidade e a competência dos profissionais que alocamos aos nossos projetos de 'outsourcing' são os pontos-chave para a qualidade do serviço que prestamos. Investimos na sua formação com forte enfoque no cliente final, aquele que a nossa empresa cliente quer deixar satisfeito.

Nos 'contact centres', o trabalho é monitorizado ao segundo e as empresas investem cada vez mais na formação, de forma a desenvolver as competências dos recursos humanos para atingir uma boa performance operacional. São criados estímulos para a motivação, para a continuidade no projeto, para o espírito de equipa e para a concretização de objetivos.

Quem trabalha num 'contact centre' conhece todos os produtos e está preparado para trabalhar em grande parte dos departamentos da empresa. Na integração, um operador de 'contact centre' necessita de um mês de formação, começando a ser produtivo ao fim de quatro. Por isso investimos muito no desenvolvimento das competências, mas também contamos com o filtro no recrutamento. A própria formação é uma atividade seletiva, que inclui a área técnica de produto/ serviço e a área comportamental de atendimento.

Por serem as pessoas quem mais faz a diferença na qualidade do serviço, a sua boa gestão é um factor determinante para o sucesso. A definição de perfis cada vez mais exigentes conduz a processos de seleção mais rigorosos. Da mesma forma, é determinante a implementação de programas de



➤ **Carla Marques** é diretora comercial da Randstad Contact Centres

➤ **A Randstad Contact Centres** tem como missão «valorizar a empregabilidade na área dos 'contact centres', implementando ferramentas de gestão específicas para proporcionar produtividade e qualidade no serviço dos seus clientes». No início de 2009 inaugurou o seu próprio 'contact centre', no centro de Lisboa, dimensionado para 300 posições de atendimento. Em parceria com clientes possui um 'call center' em Lisboa, um no Porto e outro em Braga, com cerca de 670 posições. Presta serviços quer em instalações próprias, quer em instalações fornecidas pelos parceiros.

<http://www.randstad.pt/>

formação e desenvolvimento para atualização de competências, assim como o especial relevo nos programas de incentivo. Os objetivos dos recursos humanos têm que estar alinhados com os de qualidade e quantidade que temos indexados no contrato com o cliente, e ao serem cumpridos refletem-se num prémio de produtividade para as equipas. Como número um na gestão de recursos humanos em Portugal, temos uma responsabilidade acrescida na gestão dos colaboradores. Neste sentido, desenvolvemos um departamento interno (Randstad Academy) cujas principais áreas são a formação e a qualidade. Estas áreas correspondem a preocupações indissociáveis da atividade, agindo como fatores de motivação e fidelização de forma a garantir equipas de trabalho com maior performance operacional.

Com o objetivo de continuamente melhorar a competitividade na captação e na fidelização dos melhores recursos humanos, implementamos processos de motivação e desenvolvimento que correspondam às melhores práticas do sector. Há que garantir que uma equipa consegue atingir os objetivos e superar os constantes desafios da função. Seguimos uma política de incentivos criando mecanismos de reconhecimento, motivação e retenção (ver caixa com exemplos).

Num ano difícil para o mercado do trabalho, vamos continuar a apostar na formação e no desenvolvimento, para prestar um serviço de qualidade, encarando o futuro com otimismo e vontade de vencer. Acreditamos que a Randstad Contact Centres continuará a crescer e a afirmar-se no mercado, pela inovação, pela tecnologia e pela qualidade dos seus profissionais, contribuindo assim para a sustentabilidade do negócio dos clientes. ©

### ➤ Mecanismos de reconhecimento, motivação e retenção

- «Happy Days» – Nestes dias oferecemos aos colaboradores um pequeno-almoço, um lanche ou uma ceia, abrangendo todos os turnos. É um momento de descontração e convívio, contando também com a presença de representantes do cliente.

- Ações de dinamização – Ações pontuais com a participação informal de todos (Dia das Bruxas, alimentação saudável, aniversário dos 'contact centres', Dia dos Namorados, Dia de São Martinho...).

- «Time to Talk» – Promove a participação dos assistentes, com sugestões para a gestão do 'contact centre'. Há sessões com um psicólogo, para promover sugestões em determinado procedimento ou método de avaliação e para conselhos a título pessoal.

- «Outdoors» – Ações no exterior, para promover o espírito de equipa e fomentar a notoriedade e a coesão da marca ('peddy paper', 'pic-nic', 'paint ball'...).

- «Supervision First» – Programa de desenvolvimento interno que permite a evolução dentro da função e detetar e potenciar talentos e competências internas.



a ligação  
perfeita entre  
a sua empresa  
e os seus  
clientes

good  
to know  
you

## contact centres

Como especialistas em soluções de flexibilidade na área dos contact centres, a Randstad Contact Centres detém competências que lhe permite desenvolver soluções nos seguintes patamares de intervenção:

[www.randstad.pt](http://www.randstad.pt)

Linha de apoio ao cliente  
707 202 060  
[randstadcc@randstad.pt](mailto:randstadcc@randstad.pt)

- > HR Management
- > Operational Management
- > Full Outsourcing
- > HR Academy
- > Business Consulting



## ➤ Nearshoring de serviços partilhados e contact centers

### QUE VANTAGENS CONCORRENCIAIS APRESENTA PORTUGAL?

**Texto:** Rui de Brito Henriques

«A primeira é exportar; a segunda é exportar; e terceira é exportar.» Esta seria a resposta que qualquer governante ou economista daria à pergunta «Quais as três principais prioridades da economia nacional?». De facto, não podendo ignorar a circunstância de 95% das empresas portuguesas «apenas» produzirem bens e serviços para o mercado interno e requererem, igualmente, um adequado e urgente conjunto de apoios e estímulos, é na atividade exportadora e no seu crescimento e na diversificação – de produtos, serviços e apostas certas em áreas geoeconómicas emergentes – que o país e as suas agências especializadas têm vindo a focar-se (caso da AICEP).

Portugal apresentou em 2011 um peso das exportações no produto interno bruto (PIB) de cerca de 35% (percentagem do PIB nominal), tendo a situação sido «pior» apenas em Espanha, Itália, França e Grécia. Enquanto isso, os pequenos países europeus da nossa escala apresentaram taxas muitíssimo mais agressivas: Irlanda, Malta, Estónia, Bélgica, Países Baixos, entre 80 a 110%. Há pois um ainda possível e longo caminho a percorrer.

Percebe-se assim como medidas adequadas de apoio a esta atividade se poderão traduzir em vantagens extraordinárias na nossa balança de transações com o estrangeiro e na nossa (in)dependência económica. Contudo, quando se fala em «exportação» quase toda a gente pensa em contentores carregados de produtos transacionáveis a serem transportados por barco, por comboio ou pela rodovia... É importante, sem dúvida, mas convém não esquecer que, embora assemblados em Portugal, muitos dos produtos exportados integram, em larguíssima escala, componentes diversos produzidos em todo o mundo.

Há então que dar uma atenção muito particular à procura externa de serviços nacionais, produzidos no país, com incorporação nacional de 100%, porque com recurso a mão-de-obra (ou «inteligência de obra») exclusiva ou predominantemente nacional. Neste âmbito, situam-se atividades como as da investigação e inovação tecnológica, soluções e serviços de

informação, entre outras, mas também, e é esse o foco deste artigo, de serviços partilhados ('back office') e de 'contact centers'.

Portugal apresenta extraordinárias condições e vantagens para que empresas pan-europeias desloquem para território nacional algumas das suas operações, ora colocadas nos respetivos países – casos da Irlanda, do Reino Unido, de Espanha ou de França –, ora até em mal sucedidas operações de 'off shoring' no Médio ou no Extremo Oriente, na América Latina, etc.

Portugal é um país seguro, sem graves problemas de corrupção, disrupção social ou extremismos político-sociais, com um custo do trabalho acessível, atrativo e (minimamente) socialmente responsável, com jovens muito qualificados e de elevado potencial em comunicar em línguas estrangeiras – jovens infelizmente disponíveis, por via de uma elevada taxa de desemprego, havendo zonas do interior do país com muito potencial para estas instalações devido à existência, por exemplo, de muitos professores sem colocação (a maior parte de «línguas»...). Temos uma mais do que boa infraestrutura de comunicações (banda larga, móvel, etc) e rodoviária, muito facilitadora da mobilidade, um excelente clima, gastronomia e afabilidade social e comunitária, fatores muito atrativos na deslocação de técnicos e profissionais estrangeiros para algum enquadramento (se necessário) destas operações.

Já existem bons exemplos destas implantações no nosso país, em diversas cidades do litoral mas também do interior, e em variados sectores (tecnologia, investigação e centros de excelência, comunicações, banca, comércio), quer através de investimento próprio das empresas que desloquem estas atividades, quer com parcerias estabelecidas com empresas especialistas nacionais (como é o caso da RHmais) e com autarquias que têm vindo a ter um papel facilitador da instalação muito relevante.

Há pois que, mais do que acreditar e promover as nossas potencialidades, passar à «ação». Juntar ao «comprar nacional» o «produzir e vender nacional». ©



➤ Rui de Brito Henriques é 'chief executive officer' (CEO) da RHmais

➤ A RHmais – Organização e Gestão de Recursos Humanos é uma empresa nacional com duas décadas e meia de existência. A nível operacional, organiza-se a partir de direções de coordenação e unidades de negócio para as diversas áreas de intervenção: gestão de 'contact centers', 'outsourcing', recrutamento e seleção, formação, 'e-learning', consultoria em recursos humanos e em desenvolvimento empresarial, estudos e cliente-mistério. <http://www.rhmais.pt/>



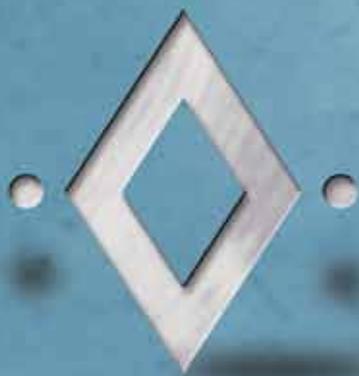
# A CRIAR PARCERIAS DE CONFIANÇA

[www.rhmais.pt](http://www.rhmais.pt)

gestão de contact centers  
recrutamento e seleção  
formação  
e-learning  
outsourcing  
consultoria e estudos  
qualidade  
cliente mistério  
handling



*R*   
*ecrut*



*sel* *£*

*Amen*

*ta*



*E*

*çã O*



## ➤ Como selecionar os melhores profissionais?



➤ Manuel Arroja e Catarina Duque são 'partners' da Certho

**Texto:** Catarina Duque/ Manuel Arroja

Sendo uma das nossas áreas de atividade de recrutamento e seleção, provavelmente o caminho mais tentador para responder à questão referida no título seria descrever a nossa metodologia de trabalho, explicar que entrevistamos e validamos os candidatos presencialmente, com recurso a uma avaliação e à respetiva triagem curricular. Adicionalmente, por atuarmos no recrutamento especializado, muitas vezes aprofunda-se o processo em aspetos mais técnicos e específicos da área para a qual estamos a recrutar, através de provas de grupo com exercícios práticos, que permitem transmitir um grau adicional de conforto aos nossos clientes. No entanto, trabalhamos diariamente com a consciência de que a distinção entre um recrutamento bem-sucedido e um recrutamento menos conseguido está no consultor que conduz o processo. Eventualmente não tanto na parte processual em si, mas no conhecimento que este tem da empresa cliente e do ecossistema em que esta se encontra inserida. Se por um lado este é o papel da empresa de recrutamento e dos seus quadros, há que trazer à mesa o conhecimento que a empresa cliente tem de si própria e, conseqüentemente,

das suas reais necessidades de ativos humanos. Em causa não está um argumento explicativo do sucesso (ou insucesso) do consultor nos processos de recrutamento, mas sim a garantia para o cliente, que sabendo e conseguindo transmitir o que pretende aos seus consultores, a sua exigência para que lhe seja entregue «o melhor» seja totalmente legitimada. Este «conhece-te a ti próprio» empresarial assola todo o universo corporativo, independentemente da sua dimensão, da nacionalidade, do sector de atividade, do espaço geográfico, ou outros, sendo uma preocupação constante.

Todavia, no atual cenário económico, em que o recrutamento de novos quadros é cada vez menor (e em que o desemprego cresce), vão surgindo no mercado de trabalho recursos excelentes, disponíveis e tendencialmente mais baratos, que tornam este autoconhecimento indispensável. A ausência deste apenas promove a contratação de um recurso bom – recrutar o melhor só vai acontecer se a empresa souber o que quer.

No nosso entender, e com base na nossa experiência, não há fórmulas mágicas. Há que conhecer muito bem o projeto da nossa «casa», saber onde estamos hoje e o que queremos «construir», e cientes destas premissas saber qual a matéria-prima de que necessitamos para garantir não só a simples edificação do projeto mas também a robustez e a qualidade do mesmo.

Cada necessidade tem um espaço e um tempo, pelo que esta também surge da realidade e da cultura da empresa, quer dizer, deve ser a empresa a recrutar em função da sua estratégia, e não assegurar um recurso disputado para a partir daí desenhar a estratégia.

No fim de contas, todos nós procuramos o melhor, seja ele candidato ou colaborador, mas como consultores de recrutamento e seleção cabe-nos também apoiar na definição de «melhor». Ou seja, o recurso que responde da forma mais eficaz às necessidades, dentro de um determinado ambiente, em certas condições, e à luz da estratégia da empresa. Afinal, «melhores» há muitos, importante é sabermos qual é o certo. ®

Cada necessidade tem um espaço e um tempo, pelo que esta também surge da realidade e da cultura da empresa, quer dizer, deve ser a empresa a recrutar em função da sua estratégia, e não assegurar um recurso disputado para a partir daí desenhar a estratégia.

➤ A **Certho – Recursos Humanos** dedica-se à prestação de serviços de assessoria na área de gestão das pessoas. Está integrada no Grupo DDX, que reúne empresas especializadas na prestação de serviços de apoio à gestão em áreas como contabilidade, fiscalidade, gestão financeira e avaliação de projetos. Procura oferecer um conjunto de serviços diferenciadores, com uma atuação personalizada e focada nas pequenas e médias empresas (PME).  
<http://www.certho.pt/>

# Deixe-se de fórmulas complicadas

$$E^3 \times \frac{\left( \frac{\text{eficácia} \times 100}{\text{experiência}} + \sqrt{\frac{\text{disponibilidade}}{90\% \times [\text{competência}]}} \right)^2}{x \text{€} + \left\{ \frac{(\frac{1}{2} \times \text{investimento})}{\text{flexibilidade} - (\text{desempenho})} \right\}} = ?$$

**nós temos  
a solução certa!**

*Está à procura do profissional certo para a sua empresa?  
Respondemos a todas as suas necessidades através  
de uma rede flexível e qualificada de recursos humanos.*

*/ recrutamento e seleção  
/ consultores freelancers  
/ formação  
/ administrativo de recursos humanos  
/ consultoria de recursos humanos*

[www.certho.pt](http://www.certho.pt)

**CERTHO**  
ACERTAR É HUMANO

## ➤ Direito ao recrutamento

**Texto:** Maria Brito de Goes

É notória a evolução do mercado da advocacia e da assessoria jurídica interna nas últimas duas décadas e disso não se pode alhear quem atua no seio do mesmo com o intuito de fazer a diferença, contribuindo qualitativamente para a sofisticação e o crescimento da sua atividade.

O ativo humano é na sua essência o fator de produção verdadeiramente distintivo. Hoje mais do que nunca o talento de cada profissional faz a diferença em cada organização. Se por talento traduzirmos excelência no conhecimento, rigor, profissionalismo, eficiência, qualidade, inteligência cognitiva e emocional, iniciativa, sentido de responsabilidade, capacidade de relacionamento, competência na análise e resolução de problemas, domínio de línguas, cultura geral, ambição e competitividade, entre outros fatores, rapidamente concluímos que estes são parâmetros que não se podem avaliar e aferir de forma intuitiva ou não profissionalizada. A sua complexidade requer uma abordagem e uma análise cada vez mais distintivas.

Hoje uma sociedade de advogados faz-se na medida da qualidade da sua equipa; são os advogados que fazem com que a sociedade que incorporam seja um projeto de maior ou menor sucesso. Um assessor jurídico terá, de igual forma, um impacto mais ou menos imediato e palpável no sucesso da empresa que integra, na proporção direta do seu maior ou menor talento, com tudo o que isso possa englobar.

Nessa medida, e atendendo a que no recrutamento de um advogado, seja para uma sociedade de advogados, seja para uma empresa, se tomam decisões com impactos financeiros elevados, não se concebe que essas mesmas decisões não tenham uma base analítica especializada e profissional.

Recrutar um advogado exige um conhecimento particularmente exaustivo não só do mercado da advocacia e dos modelos que nele imperam mas do todo que a própria profissão encerra, dos seus valores fundamentais, das suas áreas de conhecimento e de prática específicas, da formação que deverá estar na base das mesmas, da identificação de quem se afirma pelo seu 'know-how' peculiar e diferenciado, das expectativas e ambições dos próprios 'players', sejam eles quem re-



➤ Filipa Mendes Pinto (segunda à direita) e Maria Brito de Goes (primeira à direita), sócias fundadoras da FIND, com a equipa

**O recrutamento especializado de advogados e assessores jurídicos de empresa oferece uma solução na deteção do talento que melhor contribuirá para o sucesso de determinado projeto.**

➤ A **FIND** tem como âmbito de atuação a seleção, o recrutamento e a colocação de advogados estagiários, advogados, advogados associados e sócios. Está igualmente vocacionada para o recrutamento de assessores jurídicos de empresa, recrutando ainda assistentes administrativos. Tem vindo a desenvolver também uma área de consultoria de recursos humanos para o mercado jurídico.

<http://www.find.pt/>

cruta como quem poderá vir a ser recrutado, dos honorários praticados e expectáveis ou ajustados a cada realidade, dos potenciais conflitos de interesse, da necessidade de tratamento confidencial adequada a cada situação, entre outros aspetos. O recrutamento de um advogado terá de ser, em todas as situações, uma decisão certa, evitando o cenário tão comum em que o recrutamento é feito sem qualquer acompanhamento específico e direcionado, apenas com base numa entrevista bem sucedida, na qual o candidato até revela uma personalidade aparentemente agradável e é assertivo nas suas respostas – quando, na prática, se vem a verificar inadequado face às exigências do projeto, criando um problema para quem o recrutou, em vez de fazer parte da desejada solução. É isso que o recrutamento especializado de advogados e assessores jurídicos de empresa oferece, uma solução na deteção do talento que melhor contribuirá para o sucesso de determinado projeto. Talento esse que se deve apurar com base em instrumentos de avaliação complementares à prática de entrevistas semi-estruturadas e baseadas em modelos de competências, passíveis de indicarem um saudável ajustamento de expectativas entre as partes envolvidas no processo. Recrutar com talento faz a diferença. ©

« O **Pedro** tem hoje 36 anos e é um piloto excepcional. Conhecido por pilotar com destreza e segurança incomparáveis, fá-lo com a **confiança** de quem conhece o avião melhor do que a si mesmo!»

A **Find** é conhecida pelo seu trabalho especializado na colocação de **Advogados e Assessores Jurídicos** e reconhecida como a **única** empresa que o faz em regime de total **exclusividade**.

# FIND<sup>•</sup>

Aligned with  
the legal profession.

[www.find.pt](http://www.find.pt)



## ➤ Recrutar em Portugal – uma reflexão prática

**Texto:** Amândio da Fonseca\*

Como noutros sectores de atividade, os profissionais de recursos humanos que atuam na área do recrutamento e seleção estão a ser confrontados com mudanças estruturais que obrigam a novas práticas nas relações com os candidatos, exigem capacidade de adaptação à utilização das redes sociais e aos novos meios de comunicação, além de adaptação às alterações nos seus modelos de negócio em relação a clientes e empresas concorrentes.

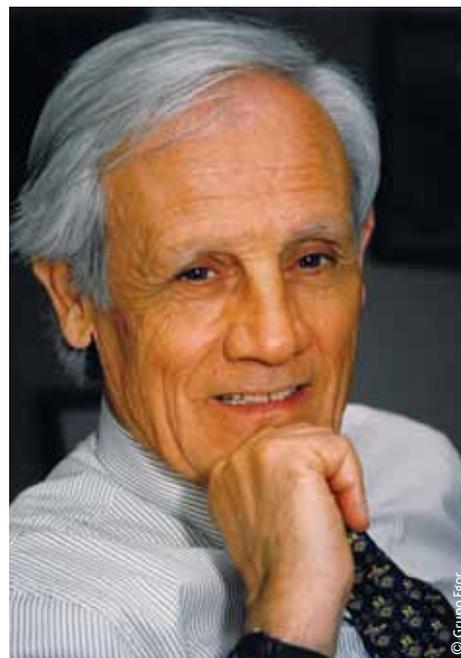
Estas mudanças, cujos sinais há muito eram visíveis nos horizontes do sector, aceleraram bruscamente nos últimos dois/ três anos como consequência da crise e alavancadas pelos crescentes níveis de desemprego. E estão a pôr em causa a sobrevivência de muitas empresas que atuam em nichos especializados do recrutamento e seleção. Para os profissionais envolvidos nestes processos de mudança, a situação atual apresenta vantagens e inconvenientes. Se por um lado o elevado número de candidaturas que as empresas passaram a receber está a enriquecer as bases de dados para recrutamento, elas representam também – mesmo para as empresas dotadas de meios automáticos de triagem de candidaturas – um extraordinário aumento do trabalho de análise dos ‘curricula’, tendo em conta que um anúncio publicado em jornal ou na Internet suscita hoje centenas de candidaturas.

Confirmando a regra de que a quantidade gera qualidade, os caçadores de talentos defrontam-se hoje com candidatos mais qualificados, mais disponíveis em termos de mobilidade geográfica e mais recetivos a novos projetos e desafios. A outra face da moeda é que a motivação deste tipo de candidatos é mais volátil e suscetível a questões de oportunidade em relação a fatores como a fidelização aos projetos.

As estratégias de recrutamento das empresas sofreram também uma significativa alteração, na medida em que a situação de incerteza e instabilidade dos negócios reforçou a tendência para formas de contratação em regime de ‘outsourcing’ ou de trabalho temporário para funções que não são consideradas como fazendo parte do ‘core business’ dos empregadores.

Todas estas alterações geraram a emergência de

Os profissionais de recursos humanos que atuam na área de recrutamento e seleção estão a ser confrontados com mudanças estruturais que obrigam a novas práticas.



➤ **Amândio da Fonseca** é administrador executivo do Grupo Egor

empresas que operam no mercado em regime de contingência ou de ‘success fee’. Esta situação não protege nem os candidatos nem as empresas clientes em relação a fatores como a confidencialidade dos candidatos ou a qualidade dos serviços prestados, na medida em que se limita com frequência a uma transação de ‘curricula’ em que provedor, candidatos e cliente partilham o risco de uma má seleção.

Em 2013 todas estas circunstâncias vão agudizar ainda mais os riscos de sustentabilidade do sector, dado que iremos assistir a mais uma dramática escalada do desemprego em Portugal. A solução passa pela política de diversificação de serviços e mercados no território nacional e no estrangeiro, em áreas como ‘assessment centres’, gestão de talento, ‘coaching’, incentivos motivacionais e novos modelos de gestão de carreiras. Isto com o objetivo de servir cada vez melhor as organizações para as quais a gestão das pessoas continuará a constituir a única solução para gerir a crise. ®

➤ O **Grupo Egor** leva já mais de um quarto de século de atividade em Portugal. É um grupo multidisciplinar de consultores portugueses com forte cultura multinacional, reunindo um vasto conjunto de profissionais especializados em todas as áreas de atividade na prestação de serviços de desenvolvimento de pessoas e negócios.

<http://www.egor.pt/>

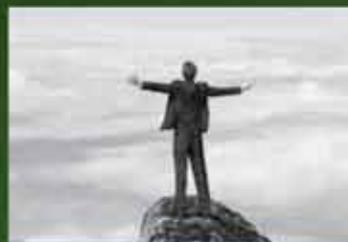
\*Na elaboração deste artigo colaboraram Isabel Meireles, Clarisse Moreira, Sandra Silva, Mafalda Figueiredo e Carlota Lopes, da equipa do Grupo Egor.

# Soluções para tudo e para todos...

*Recrutamento  
Formação  
Consultoria  
Trabalho Temporário  
Outsourcing  
Incentivos  
Coaching*



25 anos de atividade atestam o Grupo Egor enquanto referência de ética, confiança, criatividade, rigor e excelência.



Escutamos, compreendemos e assumimos as preocupações e os problemas de cada cliente e concebemos, propomos e concretizamos as soluções mais adequadas...

[www.egor.pt](http://www.egor.pt)



Recrutamento e Seleção  
Avaliação Psicológica

Certificado desde 1996



Trabalho Temporário

Certificado desde 1999



Outsourcing

Certificado desde 2005



Formação  
Consultoria

Certificado desde 2008

# egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – GRUPO MULTIPESOOAL

➤ **Assessment a Portugal****Texto:** António Valério

Na área dos recursos humanos, a maior parte dos profissionais estão familiarizados com o conceito de ‘assessment’, o qual tem como principal objetivo a identificação do potencial das pessoas através da conjugação de diversas técnicas e metodologias de avaliação.

As empresas evoluem, e os colaboradores também, por isso é necessário avaliar de uma forma contínua se os colaboradores estão alinhados com o projeto em que estão inseridos ou, se for o caso, procurar alinhá-los novamente. Através do ‘assessment’ conseguimos medir e avaliar as competências, observando comportamentos.

Hoje, mais do que nunca, é essencial que esta avaliação seja realizada, pois só assim é que se consegue garantir que as empresas detêm os profissionais certos nos lugares certos para levarem a cabo a implementação das suas estratégias. É fundamental garantir que os quadros estão comprometidos com o projeto e que têm as competências técnicas e comportamentais para o executar.

Nesse sentido, esta ferramenta leva-me a colocar a seguinte questão: «Será que faz sentido realizar um ‘assessment’ a Portugal?» Se considerarmos a situação complexa em que o país se encontra, faz todo o sentido efetuar um levantamento de «competências». No fundo, identificar o seu potencial. Só com base num bom diagnóstico é que poderemos delinear uma estratégia eficaz que coloque Portugal na rota do crescimento.

Deveremos fazer uma reflexão profunda e, de uma forma estruturada, identificar o nosso potencial, para que consigamos decidir onde iremos investir. Quais os sectores em que Portugal é mais forte? Quais as áreas em que conseguimos fornecer bens e serviços a preços mais competitivos? E, por outro lado, em que áreas é que a nossa população é mais qualificada? Que profissões temos em falta? Em que formação deveremos investir para nos tornarmos mais competitivos?

É verdade que temos assistido ao declínio de alguns sectores de atividade em Portugal. No entanto, é verdade também que existe crescimento em sectores como o têxtil ou o agro-alimentar. Da mesma forma, as exportações de certos bens, como os vinhos ou o azeite,



➤ **António Valério** é presidente da Comissão Executiva do Grupo Multipessoal

registaram aumentos que chegam aos 40%, em alguns casos.

Façamos um ‘assessment’ a Portugal e, com base nessa informação, certamente conseguiremos encontrar soluções que garantam a médio e longo prazo um crescimento sustentado da nossa economia.

O conceito de ‘assessment’ visa um investimento nos colaboradores a longo prazo, e é disso que Portugal precisa, de uma estratégia e de um plano a médio e longo prazo. Precisa que seja realizado um levantamento do seu potencial e que em função do mesmo se elabore um plano que promova o crescimento económico.

Em conclusão, é fundamental fazer um bom ‘assessment’ ao nosso país. Só assim é que conseguiremos fazer um bom diagnóstico, no qual sistematizaremos os nossos pontos fortes e os nossos pontos fracos. Só assim é que conseguiremos delinear uma estratégia que coloque Portugal na «rota» do crescimento, só assim é que conseguiremos determinar de forma sustentada em que sectores nos iremos especializar. Para tal, teremos que ter mais tempo e mais recursos (investimento). É preferível dar um passo atrás no presente para poder dar dois passos para a frente no futuro. ©

O conceito de ‘assessment’ visa um investimento nos colaboradores a longo prazo, e é disso que Portugal precisa, de uma estratégia e de um plano a médio e longo prazo.

➤ O **Grupo Multipessoal**, fundado em 1993, reúne empresas de recrutamento e seleção (Msearch), formação e consultoria (Training), ‘outsourcing’ (Sourcing), trabalho temporário (Service), recrutamento de profissionais na saúde (Medical) e recrutamento de profissionais nas tecnologias de informação – TI (Upgrade). No âmbito internacional está presente em Cabo Verde, Angola e Espanha. Tem como acionista de referência o Grupo Espírito Santo.  
<http://www.multipessoal.pt/>



Nuno<sup>m</sup>

Ana<sup>m</sup>

sourcing<sup>m</sup> service<sup>m</sup> training<sup>m</sup> search<sup>m</sup> medical<sup>m</sup> upgrade<sup>m</sup>

## ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

No grupo Multipessoal, elevamos as suas potencialidades. Identificamos o melhor de cada candidato e adaptamo-lo ao mercado de trabalho. Deste modo, potenciamos o que de mais positivo há em todas as áreas em que intervimos: **outsourcing, trabalho temporário, formação e consultoria, recrutamento e selecção e outsourcing especializado na saúde e nas TI's**. Para que qualquer processo seja um êxito, existe uma fórmula simples: envolver o grupo Multipessoal na operação. O resultado final será sempre o sucesso elevado às suas melhores expectativas.



grupo  
multipessoal

[www.multipessoal.pt](http://www.multipessoal.pt)

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – ONE

## ➤ Um conceito inovador

**Texto:** Raquel Queiroz

A nossa história começou há dois anos. O modo como interagimos através do veículo principal de comunicação que é a Internet alterou paradigmas e maneiras de estar, tornando esta uma época de constante mudança. A eficiência incomparável desta forma de interação provocou um vínculo de mudança em todos os sectores e atuações diárias a um ritmo imediato. Foi o motivo pelo qual nos aliámos a este fenómeno dos tempos modernos. Aliando o que de melhor existe na forma mais tradicional de realizar recrutamento com o acréscimo da mais-valia contemporânea: a economia de custos. Assim emergiu o modelo de negócio 'low cost' associado aos recursos humanos e nasceu a ONE – Low Cost Recruitment Agency.

Trata-se de um conceito inovador alicerçado no tratamento personalizado, na experiência acumulada neste sector e, claro, no capital humano que detém um modelo que acreditamos ser mais justo, flexível e eficiente. Numa relação empática e informal entre parceiros e candidatos, formamos uma equipa onde o foco é encontrar o candidato certo, com um serviço à medida das necessidades. Para tal, conceptualizámos a «Fórmula ONE», estruturada por módulos («Pacotes ONE») e que permite adaptar o serviço às necessidades de

**Numa relação empática e informal entre parceiros e candidatos, formamos uma equipa onde o foco é encontrar o candidato certo, com um serviço à medida das necessidades.**

➤ A **ONE – Low Cost Recruitment Agency** procura combinar novas tecnologias e práticas com o real conhecimento das necessidades quer das empresas que procuram um novo membro para a sua equipa, quer do candidato que decide com ela encontrar uma nova etapa na sua carreira. Empresa de recursos humanos com um modelo de negócio 'low cost', criou a «Fórmula ONE», onde cada pacote pode, consoante as necessidades de cada cliente e de cada projeto, ser associado a outros. <http://www.onegroup.com.pt/>

cada parceiro. Agilizamos os processos, sendo que cada módulo poderá ser combinado com outro estando o custo associado apenas ao que se consumir, adequando a composição da «Fórmula ONE» à natureza de cada projeto. Ajustado o serviço à necessidade, comprometemo-nos a encontrar o candidato certo pela alavancagem e pelo recurso às novas tecnologias. A poderosa ferramenta de comunicação social liga milhares de pessoas em simultâneo e possibilita o contacto imediato, pelo que encontrar «diamantes» é, assim, indiscutivelmente mais fácil. Através da Internet facultamos um melhor serviço a quem procura uma nova oportunidade profissional bem como a quem pretende integrar um novo membro na sua equipa de trabalho. Por este motivo, estamos 'on-line' quer nos 'sites' especializados de emprego, quer nas redes sociais, para além do 'site' próprio. O 'buzz' constante dos anúncios em todas as plataformas tecnológicas da especialidade e nas redes sociais, incluindo grupos de discussão, permite-nos alcançar visibilidade e obter, de forma eficaz, um alargado número de respostas que alimenta uma já vasta base de dados.

Com esta atitude e com este dinamismo proporcionamos um serviço simplificado ao candidato e, portanto, geramos uma aproximação logo no primeiro contacto. Criamos singularidade na relação com cada candidato, o que nos permite ajustar o seu perfil ao projeto. Estamos atentos e preocupamo-nos com quem está atrás de cada interlocutor, quer do nosso parceiro, quer de cada 'currículo'. Com o nosso interlocutor procuramos conhecer os valores da empresa, com cada candidato procuramos conhecer as suas competências técnicas e comportamentais, as expectativas e as motivações. A avaliação a cada candidato é complementada através do serviço modular «Assessment ONE», também flexível e ajustado a cada projeto.

É assim que, desde há dois anos, fazemos a diferença e encontramos soluções aliados aos nossos parceiros, aos nossos candidatos e à ferramenta de trabalho, a Internet. Aportamos um conceito inovador, pragmático, dinâmico e, acima de tudo, simples. É isto que nos permite fazer acontecer. ☺



© Fernando Pizarra

➤ Pedro Passas Cunha (ao centro), fundador da ONE, e **Raquel Queiroz** (à esquerda), consultora de recursos humanos, com elementos da equipa

# ONE

Juntámos a estes tempos modernos tudo o que de bom existe na forma mais tradicional de fazer recrutamento. Às inegáveis mais-valias da internet como a velocidade, a uniformização, a eficiência e acima de tudo a economia de custos, associámos o tratamento personalizado, o conhecimento de campo, a experiência acumulada neste sector e claro o Factor Humano.

Procuramos combinar novas tecnologias e práticas com o real conhecimento das **necessidades** quer das **empresas** que procuram um novo membro para a sua equipa, quer do **candidato** que decide connosco encontrar uma nova etapa na sua carreira.

“Os últimos anos trouxeram grandes mudanças na forma como interagimos, a internet tornou-nos mais próximos, mudou a nossa forma de ver o mundo e de nos cruzarmos com ele.”

## LOW COST RECRUITMENT AGENCY

Há conceitos fáceis de explicar tal é a sua presença no nosso quotidiano. Hoje o conceito **low cost** dispensa muitas palavras. Mas se o aplicarmos aos recursos humanos? Qual é a primeira ideia que lhe ocorre? É mais barato! Acertou. Podíamos ficar por aqui, mas estamos a falar de um sector cujo elemento central é capital humano e se por mais não fosse, este merece-nos mais detalhada explicação.

Somos uma empresa de Recursos Humanos com um modelo de negócio low cost.

Onde cada pacote, pode, consoante as necessidades de cada cliente e projecto, associar-se a outros.



Percebemos que o modelo das empresas de recrutamento tradicionais estava esgotado e desta forma **criámos um modelo que acreditamos ser mais justo, flexível, eficaz e eficiente.**

CHEGAMOS À FÓRMULA **ONE**

LISTA **ONE**



SEARCH **ONE**



ENTREVISTA **ONE**



CONTROLO **ONE**



PLANO **ONE**

Trabalhamos como e quanto quiser, pagará apenas o que consumir, nem mais nem menos.

# 2

ANOS DE ATIVIDADE



MUITOS **CANDIDATOS** COLOCADOS



VÁRIAS **EMPRESAS** SATISFEITAS



ESTAMOS **TODOS** DE PARABÉNS

# ONE

LOW COST RECRUITMENT AGENCY

**2**EGUNDO ANIVERSÁRIO

## ➤ True talent shapes business!

**Texto:** Pedro Mota

No momento atual do país, e segundo a visão da equipa da Randstad Professionals, é necessário nas nossas empresas rever todas as prioridades, os projetos e os objetivos, preservando os recursos humanos e os valores de cada empresa, apostar fortemente na inovação, aumentar a produtividade, criar estratégias de distribuição e reduzir ao máximo os desperdícios e os custos indevidos. É no esforço conjunto destes vetores que se pode manter empresas e equipas saudáveis e competitivas. Vivemos num mercado global, em constante mudança e com alterações profundas ao nível dos sistemas que regem a nossa atividade laboral. A gestão do capital humano assume assim, cada vez mais, um papel fundamental e diferenciador, assumindo-se como o recurso ativo das organizações, onde a velha máxima «a pessoa certa no lugar certo» ganha ainda mais relevância. As pessoas mudam as empresas, sendo a margem de erro de uma má escolha cada vez menor; isto para empresas que ambicionam ser produtivas e competitivas num mercado cada vez mais concorrencial.

A operar diretamente em Lisboa e no Porto, e podendo também utilizar como ponto de suporte para as suas operações em Portugal todas as 38 delegações do grupo no país, a Randstad Professionals coloca à disposição dos seus clientes um conjunto alargado de serviços, nomeadamente 'executive search', 'success fee', recrutamento e seleção, 'assessment and development centres', 'outplacement', 'human resources consulting' e 'IT services'.

Os consultores são especialistas nos seus mercados de atuação e integram equipas vocacionadas para as seguintes áreas de especialização: Sales & Marketing; Finance & Banking; HealthCare & Pharma; Engineering & Industry; e Information Technologies.

O investimento feito pelo Grupo Randstad na Randstad Professionals evidencia a forte aposta na prestação de serviços altamente especializados na área de recursos humanos, no sentido de estar cada vez mais próximo das empresas e de responder às suas necessida-



➤ **Pedro Mota** é diretor da Randstad Professionals

des específicas.

Através do conhecimento do mercado, do negócio e dos requisitos de cada empresa, identificamos profissionais que se adequem à realidade organizacional, contribuindo para a produtividade, os resultados e o crescimento da empresa.

Noutra vertente da empregabilidade, prestamos serviços de 'outplacement', oferecendo um apoio que proporciona acompanhamento num momento difícil e que, cada vez mais, afeta um maior número de pessoas. O colaborador com quem a empresa cessa contrato recebe orientação direcionada na procura de um novo emprego que satisfaça as suas pretensões, contando com a ajuda de profissionais especializados que o acompanharão durante toda essa transição, que se inicia aquando da decisão de desvinculação e termina na recolocação.

O objetivo em cada um dos projetos que assumimos consiste em garantir uma eficaz resposta às necessidades e às exigências da empresa-cliente, destacando-se os resultados apresentados, o profissionalismo, a forte orientação para o cliente e a capacidade rápida de resposta. Exceder as expectativas dos clientes é o principal compromisso. Procuramos adaptar-nos à realidade do mercado e às necessidades dos clientes, apostando numa oferta de serviços diferenciadores, visando a otimização dos seus recursos, através de promoções, transferências e reconversões dos seus quadros, investindo em metodologias diferenciadoras. ©

As pessoas mudam as empresas, sendo a margem de erro de uma má escolha cada vez menor; isto para empresas que ambicionam ser produtivas e competitivas num mercado cada vez mais concorrencial.

➤ A **Randstad Professionals** é a área de negócio do Grupo Randstad que se dedica a recrutamento e seleção, 'executive search', 'assessment' individual, 'assessment and development centres', 'outplacement', 'human resources consulting', 'career/ talent management' e 'IT services'. Divide as suas áreas de especialização em Sales & Marketing, Finance & Banking, HealthCare & Pharma, Engineering & Industry e Information Technologies.  
<http://www.randstadprofessionals.pt/>

# true talent shapes business



[www.randstadprofessionals.pt](http://www.randstadprofessionals.pt)

specialized  
resources

Num mercado em constante mudança, o capital humano adquire cada vez mais o papel fundamental na organização

Eleger o parceiro certo para identificar, selecionar e avaliar os seus talentos é um factor chave para o sucesso da empresa.

O *Know-How*, experiência e profissionalismo, adquiridos ao longo de mais de uma década de atuação no mercado, proporcionará o encontro certo entre as vossas necessidades e as competências profissionais e humanas desejadas.

A Randstad Professionals atua em setores específicos e oferece-lhe um conjunto de serviços altamente especializado.

Recrutamento & Seleção  
Executive Search  
Assessment Individual  
Assessment and Development Centres  
Outplacement  
Human Resources Consulting  
IT Services

 **randstad**  
professionals

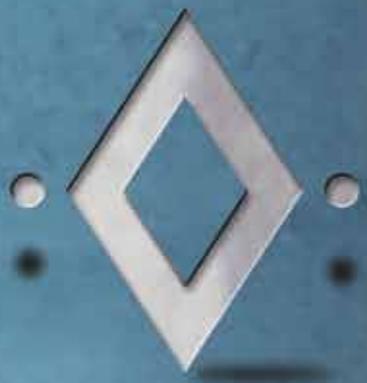
Sauí De

segna

na

travB

Ε



ραυζα



αθη 0

## ➤ A importância da SST para o crescimento económico das empresas

**Texto:** Carlos Lima



➤ **Carlos Lima** é diretor geral da Esumédica

Na situação atual que se vive em Portugal, faz todo o sentido refletirmos sobre o papel da Segurança e Saúde no Trabalho (SST) e o seu contributo para o crescimento económico e o desenvolvimento sustentável das empresas.

Nas páginas desta revista tem sido abordado com alguma insistência este tema e defendido a importância fundamental da SST, que tem de ser assumida pela gestão de topo e integrada na cultura da empresa. Só assim é possível valorizá-la perante todos os colaboradores e implementá-la a todos os níveis da organização.

A SST tem como grande objetivo a promoção da saúde dos trabalhadores e a prevenção dos riscos nos locais de trabalho, e quando existe o enquadramento adequado o esforço conjugado das diversas áreas (recursos humanos, medicina do trabalho e segurança) será sempre recompensado.

A prazo, esta política de gestão e de investimento nas pessoas e nas condições de trabalho dará seguramente o seu contributo para os resultados da empresa. Com maior ou menor impacto e com processos mais ou menos longos, consoante a natureza e o tipo da atividade, a experiência mostra que a sua importância é transversal a todas as

**Ao promover um ambiente saudável e seguro cria-se condições para o bem-estar dos trabalhadores, e os níveis de motivação aumentam.**

empresas, independentemente do sector a que pertencem.

No fim de contas, quando as coisas são bem planeadas e executadas, abrimos a porta a um ciclo virtuoso. Ao promover um ambiente saudável e seguro cria-se condições para o bem-estar dos trabalhadores, e os níveis de motivação aumentam. Pessoas motivadas são mais eficientes, eficazes e criativas. A produtividade e a competitividade da empresa tendem a melhorar. Cria-se assim condições para que os objetivos individuais e globais fiquem mais próximos e os resultados sejam atingidos, premissa essencial para a rentabilidade e a sustentabilidade de qualquer empresa.

Seria pretensioso e abusivo assumir que as empresas mais competitivas assim o são apenas porque atribuem à SST a importância que ela deve merecer.

A excelência empresarial é um edifício que se apoia essencialmente em estratégias claras, capacidade de inovação, competência técnica e qualidade dos recursos humanos. No entanto, mesmo quando todas estas condições estão reunidas a envolvente externa, o mercado e os condicionalismos de várias ordens podem deitar tudo a perder. Em contexto empresarial a incerteza está sempre presente.

Sendo isto verdade, também sabemos que não há empresas excelentes sem uma gestão de recursos humanos excelente e que a implementação de uma política de SST na organização faz parte obrigatoriamente desta cultura de excelência.

Como nota final, gostaria de sublinhar que na segunda década do século XXI seria no mínimo arcaico considerar a SST como um mal necessário.

A SST é um investimento e uma mais-valia cujo contributo para o bem-estar dos trabalhadores e os resultados da organização estão mais do que demonstrados, e a sua importância exige que a qualidade e os princípios éticos dos profissionais envolvidos, sejam recursos internos ou externos, estejam acima de qualquer suspeita. ©

➤ **A Esumédica – Prestação de Cuidados Médicos** iniciou a atividade em 1994 para assegurar a prestação de cuidados médicos ao universo das empresas do Grupo Espírito Santo (GES). Tendo como acionista único a Companhia de Seguros Tranquilidade, consolidou a sua posição e alargou a atividade a empresas não pertencentes ao GES. Dispõe de centros clínicos em Lisboa e no Porto e de uma rede de prestadores que assegura a cobertura nacional.  
<http://www.esumedica.pt/>

# Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

Segurança e Saúde  
no Trabalho  
Formação

Níveis de Serviço

Experiência e Competência Técnica

## SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO – INTERPREV

## ➤ Duas variáveis fundamentais

**Texto:** Pedro Soares

A Europa, berço da nossa civilização, centrou o seu desenvolvimento após a II Guerra Mundial e sobretudo a partir dos anos 80 do século passado na defesa dos direitos humanos e na criação de valor a partir da importância dada ao ser humano enquanto interveniente fulcral do desenvolvimento económico.

Marcada que foi a aceleração da produtividade pela exaustão do desenvolvimento tecnológico, assente sempre em descobertas em que a ciência e a tecnologia deram a sua contribuição decisiva à obtenção de estruturas permanentemente decrescentes em termos de custos, tornaram-se relevantes dois novos aspetos determinantes para a obtenção de ganhos futuros: a elevação da qualidade de vida do cidadão, capaz de proporcionar o crescimento da procura, e a elevação da atenção por um fator crítico – o ser humano, na sua relação de trabalho, enquadrado no ambiente em que este desenvolve a sua atividade, gerando valor para a economia.

A otimização destas duas componentes tem merecido o enfoque de todos – sociedade civil, empresas, investigadores – na procura da elevação de performances de desempenho pela prática de comportamentos e atitudes e pela implementação de modelos organizacionais que na procura da felicidade dos intervenientes – pessoas e organizações – busquem o alcance de desempenhos económicos caracterizados pela competitividade. Deste modo, as vertentes sociais, comportamentais e motivacionais adquiriram uma condição de fatores estratégicos na vida de cada empresa, instituição ou organização. Assumiram-se como uma condição crítica para o sucesso do desempenho económico obtido.

É neste contexto que a saúde e a segurança no trabalho aparecem como fatores fundamentais no exercício de uma atividade económica. Por um lado, a vertente humana, o respeito pelos direitos humanos, pela pessoa enquanto interveniente no processo de criação de riqueza; depois, como conduta, como valor, enquanto atitude preventiva que salvaguarda que o recurso que entendo, nesta altura como o, de maior valor, seja protegido das ameaças – o risco de doença, o risco de perda de funções vitais, o risco de acidente que ponha em causa a integridade física e psíquica/ motivacional do recurso –, o ser humano.

➤ A **Interprev**, com sede na Covilhã e presença a nível nacional, presta serviços nas áreas da segurança, higiene e saúde no trabalho, higiene e segurança alimentar e ainda formação, visando a prevenção dos riscos profissionais e alimentares e promovendo a saúde dos trabalhadores e dos consumidores. Posiciona-se no mercado como parceiro ativo das empresas dos vários setores, com serviços ajustados às suas necessidades específicas.

<http://www.interprev.pt/>

**Qualquer que seja o novo modelo de desenvolvimento, as duas variáveis (a saúde e a segurança no trabalho) terão que necessariamente estar presentes nas equações que se entenda formular para a otimização dos desempenhos económicos.**

Foi e é assim importante salvaguardar o que se entendeu como sendo vital para garantir a perenidade das condições em que opera este recurso – criou-se a legislação sobre Saúde e Segurança no Trabalho (SST), tendo como princípio o de que «o trabalhador tem direito à prestação de trabalho em condições que respeitem a sua segurança e a sua saúde, asseguradas pelo empregador ou, nas situações identificadas na lei, pela pessoa, individual ou coletiva, que detenha a gestão das instalações em que a atividade é desenvolvida», além de que «deve assegurar-se que o desenvolvimento económico promove a humanização do trabalho em condições de segurança e de saúde» (artigo 5 da Lei 102/2009).

Hoje, esgotado, como dizem os especialistas das várias áreas, que parece estar o nosso modelo de desenvolvimento económico, vemos as nossas economias (europeias) confrontadas com a concorrência de um «mundo» que não chegou a esta nossa fase de desenvolvimento, competindo conosco sem respeitar o conjunto de princípios que nos últimos 30 anos fundaram a nossa organização económica: o respeito pelos direitos humanos, a cidadania, o direito do ser humanos enquanto elo fundamental dos processos produtivos, sejam eles de que natureza forem.

Na verdade, qualquer que seja o novo modelo de desenvolvimento, as duas variáveis (a saúde e a segurança no trabalho) terão que necessariamente estar presentes nas equações que se entenda formular para a otimização dos desempenhos económicos esperados como resultado final. ©



➤ **Pedro Soares** (ao centro), diretor geral da Interprev, com João Cerdeira, Sofia Varandas e Egberto Amadeu, da equipa de direção

# interprev<sup>®</sup>

## SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Na **interprev**, assumimos com os nossos clientes o compromisso da promoção da saúde dos trabalhadores e melhoria da qualidade de vida no trabalho, colaborando na organização dos serviços de Segurança e Saúde no Trabalho.



Empresa Autorizada  
pela ACT e DGS

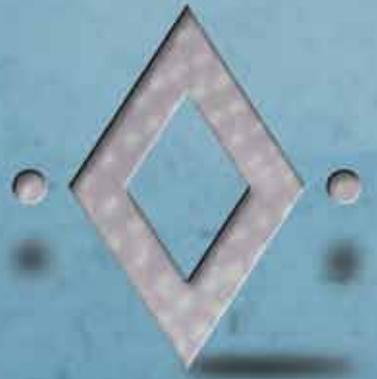
APOIO AO CLIENTE

 **808 303 859**

[www.interprev.pt](http://www.interprev.pt)



*tecnologia*



*info*



La ggiã

de

ma

çãõ

## ► Comunicação na área de recursos humanos

### QUE SUPORTE PODE SER ASSEGURADO PELAS TI?

**Texto:** Enzo de Palma

O suporte das tecnologias de informação (TI) nos processos administrativos da gestão do pessoal (gestão do cadastro, processamento do recibo de vencimento, gestão das ausências, etc) é essencial para qualquer empresa. Mas na era da comunicação estão a tornar-se vitais as atividades de gestão de recursos humanos como seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional e sobretudo comunicação interna. Assim, também o suporte da tecnologia nessas áreas está a crescer. A organização funciona melhor quando a informação está disponível e é fidedigna. A existência de dados atualizados de recursos humanos permite melhorar a eficiência das operações de gestão e, portanto, que a empresa se concentre no suporte estratégico aos negócios. Falando de comunicação interna, por exemplo, vem-se afirmando uma nova cultura organizacional, em parte alimentada pelas redes sociais e baseada em novos valores de transparência, participação e colaboração. A partilha de informações e documentos mediante o uso de novas tecnologias é uma prática estabelecida em modelos de comportamento individual, mas uma vez introduzida na vida corporativa, em particular na área de recursos humanos, deve ser regulada e gerida.

As soluções da Cezanne fornecem aos departamentos de recursos humanos ferramentas para gerir a comunicação e a divulgação da informação dentro da respetiva organização. Características como o auto-serviço do portal de soluções RH Cezanne são projetadas para permitir o uso generalizado da aplicação: os funcionários podem atualizar as informações pessoais ou preencher um plano de férias e também postar documentos no quadro de avisos da empresa e participar em conversas 'on-line' úteis para o trabalho.

Se nos focarmos no envolvimento de funcionários e gestores de linha, a adoção de aplicações colaborativas otimiza as atividades da função Recursos Humanos, permitindo-lhe dedicar mais atenção às práticas mais estratégicas. Refiro-me, é claro, dos processos-chave para melhorar o desempenho do negócio, mas que pressupõem o conhecimento das pessoas na organização e a



► **Enzo de Palma** é 'country manager' para Portugal da Cezanne Software Ibérica

sua contribuição real ou esperada, em termos de competências detidas, atividades e realizações. Dessas áreas, o «Painel 2.0» é a mais recente novidade da solução de 'software' Cezanne. É um painel interativo e personalizável que agrega dados sobre remuneração, qualificação e desempenho dos colaboradores em 'widgets' dinâmicos. Por meio de suas duas principais componentes (KPI – 'key performance indicators' e painel de talentos, um quadro de indicadores com a cor de alerta), permite que haja sempre um quadro atualizado da evolução dos processos relacionados com gestão de talentos, áreas de melhoria e discrepâncias entre salários e desempenho. A disponibilidade de dados agregados de diferentes áreas funcionais numa única visão geral é um item de informação necessário para definir programas de treino, remuneração e estrutura adequada para alinhar as pessoas e a organização com os objetivos do negócio.

Vivemos na era da comunicação. As pessoas sentem a necessidade de comunicar e as tecnologias estão a acompanhar essa necessidade. As organizações não podem deixar de ter isso em conta, nem podem fugir deste caminho. A Cezanne Software aceitou o desafio há alguns anos, criando soluções que ajudam os gestores de pessoas na gestão da informação e da comunicação. ©

As pessoas sentem a necessidade de comunicar e as tecnologias estão a acompanhar essa necessidade.

► A **Cezanne Software** fornece soluções avançadas de 'human capital management' com as quais procura «ajudar as organizações a melhorar, gerir, recompensar e reter os recursos mais importantes, as pessoas». Leva mais de uma década e meia de experiência no desenvolvimento de ferramentas tecnológicas para melhorar e dinamizar os processos internos relacionados com o capital humano.  
<http://www.cezannesw.com/pt/>

# Cezanne

OnDemand

## Software as a Service

Se a sua empresa tiver menos de 500 empregados tem agora uma solução SaaS para gerir os seus processos de RH a partir de **2,00 €** colaborador/mês



Para mais informações sobre Cezanne OnDemand ligue pra ao numero: **351 213 562 024** ou visite o site **[www.cezanneondemand.com](http://www.cezanneondemand.com)**

## ➤ Portal do colaborador

### COMO A TECNOLOGIA PODE CONTRIBUIR PARA O REFORÇO DA COESÃO ORGANIZACIONAL

**Texto:** Tomé Gil

Em janeiro último, apresentei nesta publicação um artigo que defendia o portal do colaborador como uma das ferramentas de apoio à gestão de recursos humanos com maior retorno financeiro e que pode dar um contributo decisivo para a coesão organizacional. Agora, mostro com maior detalhe como esta ferramenta pode ter um papel relevante no apoio à mobilidade interna e pode contribuir para a fixação do conhecimento na organização.

Na base do conceito do portal está a disponibilização de ferramentas 'self-service' que permitem aos colaboradores efetuar, de forma fácil e com maior produtividade, procedimentos associados à sua relação laboral (receber o vencimento, justificar uma falta, marcar férias). Por que não, então, utilizar o portal para disponibilizar às chefias informações sobre as competências e as capacidades dos seus colaboradores, bem como ajudar a fixar e a difundir o conhecimento na organização?

O portal tem várias vantagens, entre as quais destaco a sua utilização regular pelos colaboradores (mais não seja pelas tarefas administrativas) e o facto de concentrar informação geralmente dispersa.

De entre as ferramentas que temos adicionado aos portais do colaborador e onde sentimos que o sucesso tem sido maior, destaco os motores de busca de competências, o que realmente pressupõe que a organização tenha um sistema de gestão por competências, pois para a mobilidade ser bem-sucedida é importante atribuir às pessoas tarefas minimamente adequadas às suas competências. Outra ferramenta que julgo ser valioso disponibilizar, principalmente aquando das avaliações de desempenho e das consequentes propostas de revisão salarial/ evolução profissional, é a possibilidade de mostrar aos avaliadores um quadro-resumo com as informações administrativas que devem ser consideradas para efetuar propostas bem fundamentadas. Como exemplo, destaco o absentismo, as funções desempenhadas, a evolução salarial ou as férias alteradas, informação que geralmente está disponível no portal (se bem que nem sempre organizada). A associação ao portal do colaborador de ferramentas

**O portal do colaborador pode ter também a dimensão de fixar o conhecimento na organização.**

com estas características torná-lo-á, sem dúvida, numa ferramenta de excelência para a gestão de recursos humanos e, acima de tudo, permitirá que os decisores possam dispor de informação útil e organizada para a tomada de decisão.

Contudo, o portal do colaborador pode ter outra dimensão (não menos importante): a de fixar o conhecimento na organização. A informação e o conhecimento assumem uma cada vez maior importância na vida e no futuro das organizações; porém, apesar do reconhecimento quase unânime da sua importância, há cada vez menos tempo para registá-los e partilhá-los. A tecnologia trouxe ferramentas que podem ajudar a concretizar esta necessidade (gestores de conteúdos, fóruns, blogues, redes sociais), mas como colocá-las ao serviço da organização? Como motivar os colaboradores a utilizá-las para registar e partilhar conhecimento? O tema, só por si, merece vários artigos, mas defendo que é associado ao portal do colaborador que este sistema deve nascer, de modo a aproveitar a utilização frequente do portal pelos colaboradores e assim derrubar a barreira do «mais uma ferramenta». ©



➤ A **Escrita Digital** é uma empresa que apresenta como missão «desenvolver produtos de 'software' inovadores e de qualidade reconhecida em qualquer parte do globo», sendo que esses produtos devem «ajudar as organizações e as pessoas que nelas trabalham a fazer mais e melhor em menos tempo».

<http://www.escritadigital.pt/>

➤ **Tomé Gil** é diretor geral da Escrita Digital



## **XRP**

### RECURSOS HUMANOS

Ferramentas informáticas para apoio  
ao desenvolvimento e à gestão administrativa

#### PARA O DESENVOLVIMENTO

XRP | Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos

XRP | Gestão por Competências

XRP | Gestão da Formação

XRP | Gestão de Talento

XRP | Revisão Salarial

XRP | Recrutamento

#### PARA A GESTÃO ADMINISTRATIVA

XRP | Gestão de Turnos/Banco de Horas

XRP | Portal do Colaborador

XRP | Gestão de Contratos

XRP | Férias e Faltas

[www.escritadigital.pt/xrprh](http://www.escritadigital.pt/xrprh)

Escrita Digital, S.A.  
Rua Castilho, 39, 10.º F  
1250-068 Lisboa - Portugal  
Tel. (+351) 21 381 17 10  
Fax (+351) 21 381 17 16  
[contacto@escritadigital.pt](mailto:contacto@escritadigital.pt)  
[www.escritadigital.pt](http://www.escritadigital.pt)

## ➤ A tecnologia como suporte da gestão do conhecimento

➤ A **Novabase**, com mais de duas décadas de história, é uma das principais empresas portuguesas de tecnologias de informação (TI), estando cotada na Euronext Lisbon desde 2000. Em 2011 alcançou um volume de negócios de 230 milhões de euros, 20% obtidos fora de Portugal, tendo trabalhado em 37 países e nove fusos horários. Além de Portugal, tem escritórios na Alemanha, em Espanha, em França, na zona do Médio Oriente e em Angola. Conta atualmente com mais de dois mil colaboradores.  
<http://www.novabase.pt/>

Uma das estratégias cada vez mais adoptada por muitas organizações para melhor comunicarem passa pela geração de conhecimento baseado numa lógica de ‘enterprise social networking’.

**Texto:** Teresa Santos

As organizações são «seres vivos» em permanente mudança. Precisam do conhecimento como alimento para crescer. Têm de se reinventar constantemente para ultrapassar os desafios impostos pelo mercado global.

É certo que a maior fonte de conhecimento nas organizações são as pessoas, mas é necessário dar forma a este conhecimento tornando-o útil e de fácil acesso. Transformar o conhecimento tácito, que reside em cada indivíduo, em conhecimento explícito, acessível a todos, que traz valor para a organização, é um grande desafio mas também uma mais-valia com um retorno claro.

Os colaboradores de hoje têm sede de informação. Muitas vezes não sabem qual é a estratégia da sua empresa, não conhecem a fundo o negócio, nem como está a sua «saúde». Comunicar deveria estar no ADN de todas as organizações.

Mas criar repositórios de conhecimento por si só não é suficiente. É importante ter um objetivo associado a necessidades concretas, estar organizado, ser de pesquisa fácil e, acima de tudo, tratar-se de algo intuitivo.

A tecnologia pode e deve ser utilizada nas suas diversas formas para promover e facilitar este processo. É o meio ideal para criar espaços virtuais onde as pessoas podem partilhar ideias de forma acessível e imediata, saber o

que se passa nos projectos em que participam e naqueles em que os colegas estão envolvidos, aceder a especialistas que possibilitam o esclarecimento de dúvidas e a rápida resolução de problemas. No fundo, espaços que promovem a partilha de experiências e as boas práticas, e que envolvem as pessoas na resolução de problemas contribuindo para uma melhoria contínua.

O conhecimento só se torna riqueza e valor para a organização se for partilhado e reutilizado noutros contextos. Ficar em cada colaborador é um desperdício.

Uma das estratégias cada vez mais adoptada por muitas organizações para melhor comunicarem passa pela geração de conhecimento baseado numa lógica de ‘enterprise social networking’, em que o conhecimento é partilhado de forma informal e não estruturada. Este conceito tem vindo a ganhar espaço porque permite quebrar barreiras de comunicação e flexibilizar o acesso a especialistas para encontrar respostas imediatas. Mas para uma implementação bem-sucedida desta nova forma de interagir é necessário conhecer bem o tecido humano que constitui as organizações, perceber as suas motivações intrínsecas e extrínsecas para lhes dar respostas eficazes e em tempo útil. E dar-lhes esperança, uma variável tão importante como a motivação para enfrentar em equipa novos desafios, num contexto profissional tão adverso como aquele em que vivemos actualmente.

Em equipa é possível fazer mais e melhor e ultrapassar os obstáculos que surgem. Em equipa pode-se reconstruir e seguir numa direcção mais sólida e sustentável, onde cada um cresce e vê florir o resultado da sua participação e do seu envolvimento.

Criar espaços e iniciativas que promovam a inovação e o empreendedorismo, dar espaço e tempo para investigar, descobrir, partilhar, arriscar, testar, pensar de forma diferente do ‘mainstream’, respeitar e promover a diferença. São ferramentas essenciais para pensar em novos negócios, novos mercados, novas geografias e novas profissões. Pensar no futuro. ©



➤ **Teresa Santos** é ‘manager’ da Novabase

➤ Este artigo não foi escrito de acordo com a nova ortografia.



Don't wait, Do.



# PROTOTYPE

Concurso de ideias e protótipos

Participa!

1.

Olha de forma criativa e escuta o ambiente que te envolve. Observa como as pessoas agem, pensam e sentem, no seu dia-a-dia.

2.

Identifica um problema e encontra uma solução, que torne a vida das pessoas mais simples e mais feliz.

3.

Constrói, individualmente ou em grupo, o protótipo da tua ideia de solução inovadora!

Datas limite para entrega dos protótipos em:  
[www.ido.pt](http://www.ido.pt)

Don't wait. Prototype.



Para saber mais:  
[ido@novabase.pt](mailto:ido@novabase.pt)

Iniciativa:



\*O CIEJD enquanto Organismo Intermediário no quadro da Parceria de Gestão estabelecida entre o Governo Português e a Comissão Europeia, através da sua Representação em Portugal



## ➤ A crise e os desafios do mercado das TI

Texto: Pedro Mota



➤ **Pedro Mota** é diretor da Randstad Technologies

**Estamos na era da virtualização, em que no sector das TI se multiplicam equipas de trabalho globais, que trabalham para um produto final comum, mas localizadas em geografias diferentes.**

Ninguém pode neste momento dizer-se imune à conjuntura económica que se vive. Quer seja no plano económico, quer seja no plano dos negócios, quer seja em última análise no plano profissional, ela afeta a generalidade das pessoas. Neste panorama de adversidades, todos devemos trabalhar e estar preparados para a mudança. Sem essa orientação para a mudança, não existe preparação possível, pois a «crise» quanto mais profunda é hoje mais geradora de novos paradigmas será no presente e no futuro, afetando-nos a todos os níveis.

Atuando a Randstad Technologies no mercado dos recursos humanos, os imponderáveis são significativos. Dentro da nossa especialização, as tecnologias de informação (TI), confrontamo-nos muito rapidamente com estes dois fenómenos, que semana a semana aceleram:

- por um lado, a saída de especialistas para o estrangeiro, procurando oportunidades nos mercados externos;
- por outro, e cada vez mais, a procura de especialistas por parte de empresas estrangeiras, diretamente no nosso país.

Parte dos desafios com que nos deparamos hoje prendem-se com a retenção desse capital humano especializado. Nomeadamente:

- encontrar novas formas de retenção dos recursos-chave, em conjunto com os nossos clientes;
- identificar novas fontes de especialistas e criar novas formas de trabalhar/ atrair competências, de modo a que possamos estar preparados para responder às novas necessidades;
- proporcionar a mobilidade internacional e ao mesmo tempo atrair projetos aliciantes para Portugal.

Estamos na era da virtualização, em que no sector das TI se multiplicam equipas de trabalho globais, que trabalham para um produto final comum, mas localizadas em geografias diferentes. Se conjugarmos essa massa crítica com um conjunto de fatores de que Portugal usufrui, aliás muitos até já sinalizados, o 'nearshoring' continuará com certeza a ser uma área de aposta.

Fatores como a qualidade do produto final dos nossos recursos, que é internacionalmente reconhecida, quando comparada com a de outras geografias, a nossa localização dentro da Europa, a qualidade do ensino universitário ao nível das engenharias e das áreas tecnológicas, as competências linguísticas ao nível do inglês (sobretudo na nova geração), o fuso horário, a nossa avançada infraestrutura de comunicações e de redes de nova geração, sem esquecer outro fator menos positivo mas não menos importante, que é a competitividade do custo do trabalho qualificado, são sem dúvida aspetos a ter em conta para a atração de projetos de investigação e de desenvolvimento. O grande e mais importante desafio será assegurar que esses projetos são suficientemente desafiantes, do ponto de vista tecnológico, para que consigamos competir com a oferta estrangeira.

A Randstad Technologies tem constatado que o facto de deter presença mundial, através do Grupo Randstad, aliado à sua solidez financeira e à legalidade com que se impõe no desenvolvimento de parcerias, tem contribuído para a sustentabilidade do seu crescimento, neste panorama de mudanças à escala internacional. ©

➤ **A Randstad Technologies** surgiu em Portugal em 1998, com a designação The New Boston Select (NBS), como empresa do Grupo Select e representante da New Boston Select Group Inc, fundada em 1979, no Massachussets (Estados Unidos). Integrando o Grupo Randstad, disponibiliza atualmente soluções e consultoria de recursos humanos, sendo especializada em tecnologias de informação e comunicações.

<http://www.randstadtech.pt/>

os melhores  
recursos  
nos circuitos  
mais exigentes

randstad



[www.randstadtech.pt](http://www.randstadtech.pt)

shaping  
the world  
of IT

a randstad  
technologies  
enquanto empresa  
especializada em  
consultoria de TIC  
e outsourcing,  
oferece projectos  
de referência e  
desenvolvimento  
de carreira

#### Engineering & IT Services

Desenvolvimento de Software  
Administração e Manutenção de Sistemas

#### Digital MKT

Digital Solutions  
Web Design & Development  
Apps Development  
Mobile Development  
Interactive Platforms

Digital Advertising  
Multi Channel Strategy  
Social Media  
Web Performance Marketing  
SEO & SEM

#### Digital Labs

Data Analysis  
Brand Activation / Case Studies  
Surveys Online  
Usability Tests

#### HR Solutions

Recrutamento e Seleção  
Executive Search  
Avaliação Técnica  
Avaliação Psicológica  
Outsourcing de equipas técnicas  
Business Process Outsourcing  
Formação TIC

#### Sede

Av. da Republica, 26  
1069-228 Lisboa  
T. +351 210 125 400  
F. +351 210 105 430

#### Porto

Rua Gonçalo Cristóvão, 347,  
Piso 5, sala 507  
4000-270 Porto  
T. +351 220 118 042  
F. +351 220 118 011

[info@randstadtech.pt](mailto:info@randstadtech.pt)

randstad  
technologies

Engineering & IT Services | HR Solutions | Digital MKT

## TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO – RUMOS

## ➤ Formar, antes de recrutar

**Texto:** Tiago Catarino

Com o declínio do emprego entre os jovens, não é de admirar que exista um maior ceticismo no momento de investir num curso de nível superior. É incontestável que os «empregos do futuro» vão exigir formação académica superior; coloca-se então uma questão fundamental: como valorizar o conhecimento académico e integrar formação específica e prática dos sectores que vão preparar os jovens para o futuro emprego.

Mas as incertezas não se restringem a quem procura emprego, as empresas no momento da contratação de um novo colaborador partilham sentimentos semelhantes: como podemos garantir que os candidatos selecionados dispõem das competências específicas necessárias, para o desenvolvimento das funções particulares que estamos a recrutar?; e se não existe em volume de candidatos suficientes para suprimir as nossas necessidades, como podemos criar um modelo escalável para ensinar as competências críticas em candidatos com potencial?; simplificando, cada um de nós enfrenta nas nossas organizações um 'gap' de competências entre aquilo que o mercado disponibiliza e o que o negócio necessita para a sua sustentabilidade e o seu crescimento.

Na indústria das tecnologias de informação (TI), onde a competência técnica é crítica, o tirocínio requer um ciclo de tempo significativo e um investimento elevado de acesso à tecnologia e à

formação técnica certificada dos fabricantes.

Como podemos triangular as necessidades de quem procura emprego, das empresas à procura de trabalhadores, com o futuro da educação e da formação, para que se obtenha resultados positivos para todos.

Em poucas palavras, importa desenvolver modelos mais eficientes e inovadoras para ensinar e formar os candidatos antes de recrutar. Em vez de aumentar a sua equipa de recrutamento para «peneirar» volumes de currículos na esperança de encontrar o seu próximo talento, procure um modelo completo que selecione os candidatos e desenvolva um percurso interdisciplinar de formação técnica e comportamental, e que permita converter o emprego numa meta estratégica para todas as pessoas envolvidas. Após um período de desenvolvimento de projeto em 'outsourcing' e de garantir que as metas de formação foram atingidas e que desempenho foi positivo, os candidatos integram definitivamente as equipas.

Na Rumos, temos como objetivo colmatar o défice de competências técnicas nas empresas. O investimento que fazemos em formação permite-nos desenvolver talentos qualificados para as equipas de tecnologia. Aumentamos a sua capacidade de resposta, a flexibilidade e a eficiência, com diminuições significativas nos custos de recrutamento, formação e de serviços de gestão de talentos, multiplicando oportunidades de emprego. ®

➤ A Rumos, fundada em 1992, está estruturada em três grandes áreas de atuação: Formação Profissional, Educação e Professional Services (incluindo-se aqui a Rumos HR Outsourcing). As parcerias e o reconhecimento por prestigiadas entidades nacionais e internacionais ligadas às novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm-lhe garantido 'know-how' constante a este nível.

<http://www.rumos.pt/>



© Fernando Pizarra

➤ **Tiago Catarino** é 'business unit manager' (Rumos HR Outsourcing) da Rumos

O investimento que fazemos em formação permite-nos desenvolver talentos qualificados para as equipas de tecnologia.

Os Nossos Consultores, a Sua Equipa!



# HROUTSOURCING

## Processos



1 | Seleção dos Candidatos na Área das TI



2 | Formação em Tecnologias Microsoft, Cisco, Red Hat, Sap, Oracle



3 | Desenvolvimento em Projeto



4 | Integração no Cliente

*trA . d:*

*ba*

*teMpr*

*Uno*

*Amá  
rio*

## ► Estratégias para o desenvolvimento e a motivação das pessoas no TT

**Texto:** Magda Gomes

Integração é uma palavra muito apreciada pelos trabalhadores, o que inclui também os trabalhadores temporários. Serem considerados como parte da empresa onde desenvolvem as funções, serem reconhecido o seu trabalho, serem acolhidos e integrados de forma personalizada e poderem exprimir a sua opinião sobre o trabalho que desenvolvem são fatores que, sem dúvida, contribuem para uma maior satisfação e uma maior motivação. Isto vale para qualquer trabalhador, aplicando-se também, por isso, aos trabalhadores temporários.

A Multitempo, no decurso da sua atividade, tem reforçado a preocupação no acompanhamento dos colaboradores, procurando desenvolver instrumentos adaptados ao trabalho temporário (TT) que permitam acompanhar, motivar, desenvolver e dar voz aos colaboradores que desempenham funções em diversas empresas nos mais variados sectores de atividade.

Exemplo disso é o «Manual do Colaborador», que permite fornecer ao colaborador temporário um acolhimento mais informado e sistematizado. Se juntarmos a isto uma formação comportamental inicial, proporcionamos-lhe segurança dando todas as informações e os contactos de que possa vir a necessitar, o que facilita a integração e acelera o processo produtivo e motivacional. Este manual e a formação são customizados à realidade do cliente, sendo possível para o colaborador obter todas as informações sobre a Multitempo, sobre a empresa onde está a desempenhar funções e sobre todos os assuntos relevantes para o desenvolvimento da sua atividade. Trata-se de uma prática que integra o colaborador na empresa.

Desenvolvidas também estão ferramentas de avaliação de desempenho e avaliação de equipas que permitem reconhecer os colaboradores na execução das suas atividades e que culminam com a atribuição de certificações que não só fornecem ao colaborador o reconhecimento como também o poderão premiar com alguns benefícios extra. Esta prática integra-o na empresa.

Também relevante para os colaboradores é po-

der ter uma voz ativa dentro da empresa. Para que isso seja possível, desenvolvemos inquéritos de avaliação de satisfação, adaptados a cada uma das realidades dos clientes, através dos quais os colaboradores exprimem as suas opiniões, as ideias e as sugestões relativas à Multitempo e à empresa cliente. Esta prática também integra o colaborador na empresa.

No decurso da sua atividade, a Multitempo tem também desenvolvido, junto com as empresas utilizadoras, projetos que facilitam a gestão de recursos humanos, para que os colaboradores se sintam como parte de um todo. Temos a consciência de que estes só atingem os objetivos propostos se houver um sentido de confiança e envolvimento entre todos os intervenientes, e por isso a preocupamo-nos em estar próximo dos clientes e dos colaboradores, com projetos inovadores que permitam o desenvolvimento e a motivação das pessoas, levando a que desenvolvam a sua atividade com qualidade, contribuindo de forma significativa para que os nossos clientes atinjam os objetivos, fortalecendo assim a relação de parceria. ☺



► Magda Gomes é diretora técnica da Multitempo

Temos desenvolvido, junto com as empresas utilizadoras, projetos que facilitam a gestão de recursos humanos, para que os colaboradores se sintam como parte de um todo.

► A Multitempo – Empresa de Trabalho Temporário integra o grupo empresarial de recursos humanos RHmais desde 1995 e tem por missão prestar um serviço no âmbito da gestão integrada de recursos humanos, com especial ênfase nas áreas de recrutamento e seleção, cedência e gestão de trabalhadores temporários.

<http://www.multitempo.pt/>



# A liberdade da sua escolha

[www.multitempo.pt](http://www.multitempo.pt)



**MULTITEMPO**  
CONSIGO AGORA E SEMPRE

Alameda 150 de 2010/09/05

LISBOA • MAIA • BARREIRO • AVEIRO • TROFA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO  
CEDÊNCIA E GESTÃO DE  
TRABALHADORES TEMPORÁRIOS



## ► Uma solução para transformar os negócios das empresas



► Nuno Cochicho é 'district manager' (Norte) da Randstad

**Texto:** Nuno Cochicho

A Randstad tem apostado ao longo dos anos na excelência dos serviços, na qualidade das parcerias com os clientes e na confiança que tem sido depositada quer pelos seus parceiros, quer pelos colaboradores temporários que diariamente recorrem aos seus serviços como forma de ingressarem no mercado de trabalho. O trabalho temporário ajusta-se não só às necessidades das empresas mas também, cada vez mais, às necessidades dos colaboradores. No caso da Randstad, tem sido a postura de seriedade, transparência e proximidade que tem contribuído para que seja uma referência à escala global. Só em Portugal a empresa emprega anualmente cerca de 60 mil pessoas, assumindo um papel de extrema relevância no combate ao desemprego.

A relação tripartida que se desenvolve (Randstad/ empresa utilizadora, ou cliente/ colaborador) só faz sentido se assumir a forma de um processo integrado, processo esse em que todos beneficiem da máxima dedicação e transparência. Na nossa missão definimos o empenho em conhecer e satisfazer as necessidades de clientes e colaboradores, apresentando soluções práticas e inovadoras desenvolvidas especificamente para responder às suas exigências no âmbito do mercado de trabalho. Mas a missão não termina com a boa prestação de um serviço a estes 'stakeholders', na medida em que a empresa assume o compromisso

Estamos focados na atração de talento, que é aquilo que o tecido empresarial verdadeiramente procura.

de superar as expectativas, desses como de todos os seus 'stakeholders'.

Em termos de oferta de serviços de trabalho temporário, a Randstad ocupa em Portugal a primeira posição, atuando em diversas áreas (sector automóvel, administrativos, hotelaria, 'catering', logística e saúde, entre outras). O maior desafio da nossa atividade é continuar a superar as expectativas dos clientes e destacarmo-nos pela qualidade dos serviços prestados, isolando-nos da concorrência. Este ano, o facto de termos sido distinguidos com um primeiro lugar no âmbito da iniciativa «Melhores Fornecedores RH», da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG), mostra bem, e de uma forma inequívoca, o nosso posicionamento no mercado. O maior problema continua a ser a concorrência desleal, que ao praticar 'dumping' lesa o Estado e os trabalhadores e prejudica a imagem do trabalho temporário.

A Randstad está focada na atração de talento, que é aquilo que o tecido empresarial verdadeiramente procura. Com o país sob a pressão de condições económicas e financeiras que conduziram a uma recessão, as empresas são obrigadas a superar um desafio extraordinário em que o desenvolvimento e a retenção de talentos assume cada vez mais importância. Isto quando se pretende ser competitivo e oferecer serviços de excelência. A agitação dos mercados contribui para que tenhamos que ter as melhores pessoas nos lugares-chave para a implementação dos processos de mudança. É essencial que as melhores políticas de gestão de pessoas sejam implementadas, num tempo que será cada vez mais de mudança e adaptação a uma nova realidade. Um tempo de incertezas, em que é fundamental que haja investimento no desenvolvimento das pessoas, pois será este investimento que marcará a diferença num mercado cada vez mais competitivo, em que cada vez mais as pessoas é que fazem a diferença. O incentivo de estratégias que potenciem pessoas talentosas fará com que estas contribuam e sobressaiam em seu benefício e em benefício da respetiva empresa.

Tem sido o investimento nas pessoas que tem permitido à Randstad atrair e manter os melhores profissionais. E são esses profissionais que sustentam diariamente a solidez da empresa em todo o mundo. ©

► A Randstad tem presença em várias dezenas de países, incluindo Portugal, onde o seu leque de atuação é vasto (saúde, aviação, administrativos, sector automóvel, hotelaria, 'catering', 'retail', 'contact centers', rural, metalomecânica, logística, entre outras áreas). Define a sua missão da seguinte forma: «Compreender e satisfazer as necessidades das empresas e dos colaboradores, propondo soluções práticas e inovadoras desenvolvidas especificamente para responder às suas exigências no âmbito do mercado de trabalho.»

<http://www.randstad.pt/>

uma  
marca  
dois  
prémios



good  
to know  
you



**1º prémio**  
nos melhores  
fornecedores de RH 2012  
promovido pela APG

**vencedor**  
nos prémios 2012 Human  
Resources Portugal como  
o melhor prestador de  
serviços a terceiros na  
área de gestão de  
pessoas

A Randstad foi distinguida com o 1º prémio nos melhores fornecedores RH 2012 promovido pela APG, nas categorias de Trabalho Temporário e Outsourcing.

A Randstad, foi também vencedora nos Prémios 2012 da Human Resources Portugal como a empresa que presta o melhor serviço a terceiros na área de gestão de pessoas.

Deste modo continuamos a assumir o compromisso com os nossos clientes, particulares ou empresariais, de trabalhar em prol dos seus objetivos e da satisfação das suas necessidades.

[www.randstad.pt](http://www.randstad.pt)



<http://www.facebook.com/RandstadPT>

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services

# especial natal

## 1 Porto centenário e exclusivo

A Quinta do Vallado lançou recentemente um vinho raro, apresentado num formato que vai ao encontro do elevado nível de excelência onde se pretende posicionar. O Adelaide Tributa é um vinho do Porto, mas assume-se como um dos mais exclusivos no mercado. Produzido em 1866, foi engarrafado numa série limitada de 1.300 'decanter' originais de cristal, devidamente numerados e embalados numa caixa de madeira desenhada pelo arquiteto Francisco Vieira de Campos, inspirada na nova cave de barricas da Quinta do Vallado. Para os apreciadores de um dos vinhos de maior reconhecimento internacional, é sem dúvida o presente ideal.

## 2 Símbolo de qualidade

Os clássicos nunca saem de moda e um Rolex jamais deixará alguém indiferente. O Oyster é o mais reconhecido de todos os modelos, tendo-se tornado ao longo do tempo um símbolo supremo de qualidade. A linha Oyster Perpetual Datejust é a referência para quem sabe que a elegância nunca sai de moda. Prova disso é o modelo em aço e ouro amarelo. Tem movimento mecânico automático, data instantânea com correção rápida, aro em abóbada, caixa de 36 milímetros à prova de água até 100 metros e pulseira Oyster.

## 3 Mulheres sedutoras

Todas as mulheres gostam de receber joias e por isso a Guess Jewellery propõe a Animal Print at Heart, uma nova e cativante linha, cheia de identidade. As novas peças transmitem sensualidade e audácia, dando especial enfoque ao padrão animal em destaque nas coleções da marca para esta estação. A linha inclui duas pulseiras e dois fios em corda preta, dois pares de brincos e um anel. Destaca-se o padrão animal cravejado com cristais Swarovski.

## 4 iPad em versão mini

A Apple acrescentou à sua gama de iPad's o novo iPad mini, ideal para o sapatinho dos fãs de novas tecnologias. Com um 'design' completamente novo que é 23% mais fino e 53% mais leve do que o iPad de terceira geração, o novo iPad mini exibe um ecrã 'multitouch' de 7,9", possui câmaras FaceTime HD e iSight, oferece um desempenho 'wireless' ultrarrápido, uma bateria com uma autonomia de 10 horas e já vem equipado com o iOS 6, o sistema operativo móvel mais avançado do mundo. É um verdadeiro iPad em todos os sentidos, mas com um 'design' revolucionário que permite segurá-lo apenas com uma mão.

## 5 Para um look perfeito

Aproxima-se a época mais festiva do ano e para que todas as mulheres possam viver a quadra natalícia e entrar em 2013 no seu melhor, a ARTISTRY apresentou novos produtos de maquilhagem para os olhos, mais práticos e com enorme simplicidade de aplicação. A nova gama inclui três produtos: a clássica máscara preta, para alongamento e definição uniforme, um 'eyeliner' automático, disponível em cinco cores, e um lápis 'eyebrow' para sobrancelhas, disponível em dois tons.

## 6 Charme no masculino

Para «eles», no Natal, a Torres Joalheiros sugere a caneta Classic Racing da Chopard. É um acessório masculino de charme que vai permitir o fecho de grandes contratos, com estilo e distinção. Com uma elegante combinação entre preto e prateado, transmite a confiança para uma assinatura firme ou uma dedicatória especial.

4



2



5

1

6



ARTISTRY

ARTISTRY

automatic eyebrow pencil



3



## ➤ A «human» em 2012



**Texto:** Ana Leonor Martins

O ano de 2012 está a acabar pior do que começou. Ou pelo menos não evoluiu no sentido em que todos gostaríamos. Não estou a falar da revista «human», mas do país; da malfadada crise que teima em não nos largar. E terminamos pior porque no início do ano tínhamos esperança de que os esforços exigidos a todos no final de 2011 pudessem contribuir para equilibrar a situação e trazer um final de 2012 diferente. Mas não. Com a agravante que já ninguém acredita que essa receita traga algum resultado positivo.

Assim vai o país. Mas a «human», felizmente, não. Manteve o seu caminho e chega a Dezembro com mais uma edição «Premium», que volta a ser a nossa maior edição do ano. Estas 160 páginas são um sinal não só de que o trabalho desta equipa e de todos os que connosco colaboram continua a ser reconhecido mas também de que as empresas não estão a virar as costas «à luta». Para sobreviverem, as empresas tiveram que desenvolver novas ideias, apresentar soluções inovadoras, fazer mais com menos e virar-se para novos mercados em busca do que Portugal já não consegue oferecer. Os mais de 60 artigos que compõem a «Premium 2012» traduzem isso mesmo. Ao longo de 2012, edição após edição, não deixámos de abordar os efeitos do difícil contexto económico-financeiro nas diferentes vertentes da área de recursos humanos, mas destacámos essencialmente o que de bom existe em Portugal. A nossa aposta continuou a ser dar a conhecer pessoas e projectos de mérito. E são muitos os exemplos. A rubrica «Sucesso.pt» teve por diversas vezes lugar de destaque, desde o segredo dos Pastéis de Belém ao empreendedor e reputado 'chef' de cozinha José Avillez, passando por uma marca portuguesa reconhecida internacionalmente (a Cubanas), até à história centenária da Torres Joalheiros, negócio familiar que já vai na quinta geração. A responsabilidade social é outra das nossas secções de referência, e nela demos a conhecer a inovadora política de consumo responsável de álcool da Grant's e a iniciativa da Nescafé Dolce Gusto para a criação de parques infantis a partir da reciclagem de cápsulas de café. Apresentámos reportagens sobre a internacionalização das empresas portuguesas, demos a conhecer o dia-a-dia vivido no parque temático Kidzania e as melhores práticas aplicadas em algumas empresas que foram consideradas de excelência para trabalhar em Portugal, entrevistámos uma das responsáveis pela vinda do Pão de Açúcar para o nosso país e, claro, abordámos os diversos temas que compõem esta edição «Premium». Para 2013, garantimos o mesmo que em 2012, continuar a trabalhar para fazer sempre mais e melhor. ©

➤ A autora não segue neste artigo o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

**Temas de capa:** A Grant's e a promoção do consumo responsável de álcool; O caso de sucesso dos Pastéis de Belém; A chegada de Paulo Futre às empresas; Empresas de excelência para trabalhar em Portugal; Entrevista a Marta Sotto-Mayor, responsável do Hard Rock Cafe Lisboa; Um projecto de responsabilidade social na Nestlé (Nescafé Dolce Gusto); Isabel Megre e a vinda do Pão de Açúcar para Portugal; José Avillez, empreendedor, gestor e referência da cozinha em Portugal; A liderança de Pedro Passos Coelho e José Sócrates; Cubanas, uma marca portuguesa em expansão internacional; A história centenária da Torres Joalheiros; Edição «Premium»

# Assine a **human** por 39€ e receba 7 noites a dois em 100 hotéis à escolha



Inclui 7 'vouchers' para duas pessoas para poder conhecer o que o nosso país tem de melhor, de norte a sul de Portugal, e desfrutar de uma estadia em hotéis repletos de charme. O 'pack' «7 Noites Experimenta Portugal» tem um PVP de 49,90€.

**human**  
**odisseias**

*don't worry, be happy*

# Our expertise is your advantage



Sempre atenta às necessidades dos profissionais de Recursos Humanos, a Kelly Services desenvolveu um conjunto de ferramentas que lhe facultam acesso aos mais relevantes e actuais conteúdos da área. Colocamos ao seu dispor os instrumentos para que se mantenha informado sobre as últimas tendências relativas às políticas e práticas internacionais de Recursos Humanos que possam apoiar as decisões estratégicas da sua organização.

Pesquise, consulte, aprenda e partilhe, de forma fácil e rápida, informações prementes sobre a actualidade:



Faça o download da aplicação gratuita para iPad "The Talent Project" e consulte case studies, ebooks, relatórios e white papers sobre as mais variadas best practices e perspectivas de RH.



Subscreva as nossas Newsletters e acesse ao site HR Manager onde são partilhados artigos sobre a Gestão de Recursos Humanos e os resultados do Kelly Global Workforce Index, estudo internacional realizado anualmente sobre temas críticos na gestão das pessoas.



Visite [www.kellyreportal.com](http://www.kellyreportal.com) e obtenha uma informação actualizada, detalhada e à medida das suas necessidades sobre as mais importantes questões do mercado de trabalho.



O departamento de HR Consulting realiza workshops com oradores de renome da área de Recursos Humanos, proporcionando momentos de partilha de conhecimento e de experiências enriquecedoras.

trabalho temporário | search&selection | outsourcing | hr consulting | onsite

[kellyservices.pt](http://kellyservices.pt)

**KELLY**