

› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

› MAIO 13 › ANO 5 › Nº 53 › 3,90 € (Cont.)

Um projeto de vida

O olhar de Margarida Martins sobre duas décadas da Abraço, uma das mais estimulantes realizações portuguesas no âmbito da responsabilidade social

› **Dossier Especial** «Melhores Fornecedores RH» › **Luís Bento** Como o «Excel» nos arruína › **Em Foco** Assessment › **Mário Ceitil** Grandeza no Dia a Dia › **Reportagem** «Masters do Capital Humano» › **Susana Bogalho** Uma norma para avaliação de pessoas › **Tecnologias de Informação** Soluções para gerir os recursos humanos › **Coaching** A mudança evolutiva › **Escolhas** Luís Marques



Alug@mos tempo livre!
Preços sob consulta!



Como nos tornámos uma das empresas mais sustentáveis do mundo?

Trabalhando como se houvesse amanhã.

A Galp Energia passou a integrar o Dow Jones Sustainability Index, o mais prestigiado índice global de empresas cotadas com práticas sustentáveis nos domínios económico, social e ambiental. Um feito especialmente notável se considerarmos que apenas cinco empresas europeias do setor o conseguiram. São resultados como este que nos dão energia para fazermos ainda mais e melhor. Por si, pelos seus filhos e pelos filhos deles. Porque, amanhã, serão eles a herdar a Terra.



a sua energia positiva



galp energia



10



18



32



60

Editorial	02	36	Crónica Saúde e Segurança no Trabalho
			Cultivar a segurança, por Raquel Lopes Ribeiro
Zoom RH	04	38	Especial
Distinção «Excelência SEDES»			Softwares e tecnologias de informação para recursos humanos
Múltiplos Olhares			
Aniversário SLOT Recursos Humanos			
Evento em Destaque «Crescimento Empresarial»			
Flash Interview Paula Guimarães			
Lançamento «International Negotiations»			
Primeira Opinião	08	44	Crónica Benefícios Extra-salariais
José Duarte Dias			Acabem com as comissões!, por Ricardo Rocha
Responsabilidade Social (Tema de Capa)	10	46	Reportagem
Associação Abraço			«Masters do Capital Humano 2013»
Dupla Expressão	16	50	Espaço RH
António Souto/ Paula Campos			Em Síntese/ Agenda/ Contact Centres Carla Marques
Dossier Especial	18		Coaching Viana Abreu/ Livros/ Sites/ Legislação
«Melhores Fornecedores RH 2013»			Grandeza no Dia a Dia Mário Ceitil
Crónica Formação	30		Artigo Susana Bogalho/ Opinião Luís Bento
Fazer para aprender, por Artur Félix			
Em Foco	32	58	As Minhas Escolhas
Assessment			Luís Marques
		60	Lifestyle
			Restaurante Pizzaria Lisboa
			Automóvel Audi A3 Sportback 1.6TDI
			Leitura/ Música/ Teatro
			Montra Especial «Dia da Mãe»
		64	Crónica Woman

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 Cardoso de Sousa, Humberto Silva, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição, Ana Teresa Penim, Artur Félix, Bruno Barroso, Carla Marques, Eduardo Quero Sevilla, Elsa Maria Dinis, Hugo Lagos, Hugo Lourenço, Jorge Farromba, Jorge Horta Alves, José Carlos Soares, José Duarte Dias, José Lage, Luís Costa, Miguel Vergamota, Pedro Mota, Raquel Lopes Ribeiro, Ricardo Rocha, Susana Bogalho, Tomé Gil, Viana Abreu)

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma, geral@designeforma.com

Fotografia

Fernando Piçarra (www.fernandopicarra.com), Fotolia, 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 Agualva 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

➤ Não ver passar os comboios

A «human» regressa este mês ao seu alinhamento habitual, depois da edição de Abril, especial, dedicada a empresas de excelência para trabalhar no nosso país. E regressa destacando uma das áreas a que sempre demos muita atenção neste projecto, a da responsabilidade social. O tema de capa tem a ver com a associação Abraço, que está a comemorar 21 anos de existência e se prepara para eleger uma nova liderança, por estar de saída do cargo de presidente a mulher que no início da década de 1990 partiu do nada para um sonho que visava ajudar tantas pessoas que precisavam de facto de ajuda, e que ajudou mesmo muitas pessoas. Margarida Martins é a figura de capa da edição; foi com ela que falámos para perceber que balanço faz destas mais de duas décadas, com um trabalho notável em que o tecido empresarial teve um papel determinante, pelo suporte que várias empresas sempre foram capazes de assegurar.

Lembro-me de há alguns anos, talvez a dois terços deste percurso, ter entrevistado Margarida Martins, também sobre a Abraço. Ao editar o trabalho que agora publicamos não pude deixar de pensar numa frase que me disse então e que acabei por usar para construir o título da entrevista: «Eu não estou aqui para ver passar os comboios.» Na altura lembrei-me de um romance célebre de um escritor igualmente célebre. E acabei por colocar como título «A mulher que não vê passar os comboios». O escritor célebre era Georges Simenon e o romance «O Homem que Via Passar os Comboios». Eu pus na negativa e com uma mulher em vez de um homem. Mas compreendi a ideia de Margarida Martins mal me disse a frase. Ela não estava no projecto da Abraço para ficar parada, estava para fazer coisas. Agora, ao ler este trabalho, percebe-se que de facto fez, que não ficou a ver passar os comboios.

É o destaque da edição, mas não é o único.



António Manuel Venda
Diretor
amvenda@justmedia.pt

Há duas iniciativas sobre as quais apresentamos trabalhos especiais: os «Melhores Fornecedores RH», da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG), e os «Masters do Capital Humano», da International Faculty for Executives (IFE). E também dois temas especiais, que exploramos com a ajuda de diversos especialistas: o 'assessment' e as tecnologias de informação como suporte da gestão de recursos humanos. Uma nota ainda para a estreia de uma coluna sobre 'contact centres'. É uma edição em que, como habitualmente, apostamos na diversidade dos conteúdos. Respeitando sempre, no entanto, a linha editorial que definimos desde o início, o foco na gestão das pessoas nas organizações, nas suas múltiplas vertentes. ®

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

@uer perder peso? Pergunte-nos como!



A Meta4 disponibiliza as suas aplicações num modelo de aluguer! Os serviços da Meta4 abrangem a externalização dos salários, gestão de pessoal, e gestão estratégica R.H, fundamentados nas capacidades da sua tecnologia,

ampla experiência e conhecimentos na área R.H. Uma ampla cobertura funcional e serviços adaptados às necessidades de cada empresa, locais e globais, que vai querer conhecer!

Contacte-nos: Tel.: + 35 121 384 54 70

Mais de 1300 clientes | Mais de 18 milhões de empregados geridos | Presentes em mais de 100 países

www.meta4.pt | www.meta4.com | [@Meta4_Globalhr](https://twitter.com/Meta4_Globalhr)

DISTINÇÃO

SEDES distingue Grupo CH e Sanofi

Texto: Ana Leonor Martins

No passado mês de abril, o Grupo de Trabalho de Capital Humano (GTCH) da SEDES – Associação para o Desenvolvimento Económico e Social realizou o quinto e último evento do ciclo de conferências «Excelência SEDES – Boas Práticas na Gestão de Pessoas». Na categoria «Reestruturação e Redução de Estruturas» foram distinguidos o Grupo CH e a Sanofi.

António Henriques, 'chief executive officer' (CEO) do Grupo CH, deu a conhecer a «Destroika», uma filosofia de gestão que passa por uma intervenção alcançada pelo entusiasmo, pela excelência, pela satisfação dos colaboradores e pelos resultados. Explicou também os sete ingredientes indispensáveis a este processo: estratégia, alinhamento organizacional, determinação, transparência, celebração, humor e energia. Antes de implementarem o processo nas empresas clientes, ajudando-as a reestruturar-se, implementaram-no nas empresas do grupo, que em 2013 ganhou vários prémios ligados a ambientes de trabalho. Pela Sanofi falou Luísa Silva, responsável pela área de comunicação interna da farmacêutica, que partilhou como se viram forçados a reestruturar-se e a reduzir efetivos para manterem a sustentabilidade. O processo teve início com uma reunião com o presidente, que deu conta da situação a todos os colaboradores, depois procedeu-se à calendarização e posteriormente ao diálogo com a representação das pessoas. «Tivemos em atenção fatores sociais, havia perguntas e respostas disponíveis na 'intranet' e fizemos o reenaminhamento de alguns casos via 'outplacement'», esclareceu a responsável, garantindo que a maior preocupação foi tratar as pessoas com respeito.

A parte inicial do evento esteve a cargo de Fernanda Barata de Carvalho, diretora de recursos humanos da Accenture, que falou sobre reestruturação e 'downsizing' com base na sua experiência, não só na consultora (onde, afirma, «a reestruturação se faz todos os anos») mas essencialmente numa farmacêutica, onde liderou um processo de redução de efetivos. ⑩



MÚLTIPLOS OLHARES

Qual a sua opinião sobre o regresso de José Sócrates?



© JCS
José Carlos Soares
Advogado
Sócio da SRS Advogados



© Fernando Aguiar
Ana Teresa Penim
Master Coach e Managing
Partner da YouUp



© Agil@21
Hugo Lourenço, Presidente do
LIDE Juventude; Chief Executive
Officer (CEO) da Agile21

«O regresso do engenheiro José Sócrates revela uma enorme autoconfiança por parte do 'homem político'. É um sinal evidente de disponibilidade para a discussão e o confronto aberto de ideias com outros, que é uma característica que qualquer líder deve preservar. Quando se ocupou, se ocupa ou se acredita que se pode vir a ocupar uma posição de referência em qualquer área, é fundamental assegurar uma discussão rica em perspetivas e ideias com vista à procura dos melhores caminhos e das melhores soluções para os problemas com que nos confrontamos. Por outro lado, enquanto advogado estou habituado a pensar na estratégia para atingir um fim, pelo que presumo que este regresso seja um meio para atingir algo mas que ainda é cedo para se perceber o que é. Aguardemos pacientemente.»

«Há profissões que nos envolvem com tanta intensidade e paixão que se tornam num vício. A política é uma delas. No caso de José Sócrates, o vício da política aliado à motivação para o poder terão contribuído para a sua necessidade de regresso. Do ponto de vista da gestão de carreira, dimensões como gostar de estar fora da zona de conforto, resiliência, sentido de oportunidade e capacidade para perceber que há no mercado quem pode ganhar com a nossa presença são uma mais-valia; características evidentes em Sócrates e que aliadas ao vício político, à ambição pelo poder e ao gosto pelos holofotes determinaram 'o momento'. José Sócrates é uma personagem que tem muito mais gozo como ator do que como espectador, independentemente do guião, do cenário e do palco. Do ponto de vista da ironia popular, diria que 'o criminoso volta sempre ao local do crime'.»

«José Sócrates foi um primeiro ministro que promoveu a sua estratégia com base na inovação e no empreendedorismo, tendo apostado fortemente nas energias renováveis e em produtos exportáveis de alta tecnologia. Promoveu ainda várias missões diplomáticas, que envolveram a internacionalização de empresas portuguesas, e contribuiu para que Portugal seja hoje um país de referência no âmbito tecnológico, ao nível dos mais avançados da Europa. Penso que com o PEC IV José Sócrates tinha uma estratégia clara, não teve foi o tempo necessário para a pôr em prática. Criou agora a oportunidade para poder argumentar sobre factos relacionados com a sua governação e, complementarmente, fazer oposição ao Governo, usando aquela que é uma das suas grandes virtudes, a capacidade de ser um bom tribuno, de grande memória, que pode revelar-se desagradável para muitos.»

ANIVERSÁRIO

› Sete anos da SLOT no mercado

Texto: Mário Sul de Andrade

A SLOT Recursos Humanos está a celebrar o sétimo aniversário, depois de um ano de 2012 com «resultados significativos, no auge de um ciclo de crescimento sustentado», como assinala a diretora executiva da consultora, Sónia Barbosa. A responsável destaca que nestes sete anos «foi possível aumentar três vezes o volume de negócios», sendo «a força inovadora, o foco no cliente, o crescimento rentável, a responsabilidade empresarial e a excelência do capital humano os fundamentos desse percurso».

A estratégia e a história da SLOT «assentam na aposta na inovação, fundamental para a criação de uma sociedade económica sustentável», explica Sónia Barbosa, acrescentando: «É preciso saber aonde queremos chegar, que caminhos percorrer e o que precisamos de concretizar para atingir os objetivos, e a inovação é o resultado imediato daquilo que as empresas se propõem fazer para reter clientes, candidatos e trabalhadores. Tudo passa por uma postura 'win-win' com parceiros, clientes e candidatos/trabalhadores que diariamente confiam na empresa.»

O sétimo aniversário da SLOT está intimamente ligado ao lançamento da nova marca, a SLOT Academy, que funciona nas suas instalações em Lisboa (Rua Camilo Castelo Branco, dois, quinto). Depois de consolidados os serviços de trabalho temporário, recrutamento e seleção e ainda 'outsourcing', entre outros, foi tomada a decisão de lançar o departamento de formação, posicionando-se agora a SLOT como consultora global de recursos humanos. A SLOT Academy consubstancia-se neste departamento de formação, onde o foco está na resposta às reais necessidades formativas do tecido empresarial. ©



O sétimo aniversário da SLOT, consultora liderada por Sónia Barbosa, está intimamente ligado ao lançamento de uma nova marca, a SLOT Academy.

EVENTO EM DESTAQUE

› Conferência «Crescimento Empresarial»

Texto: Mário Sul de Andrade

Está marcada para oito de maio, a partir das nove horas, no Auditório da Reitoria da Universidade Nova de Lisboa (Campus Campolide), a segunda edição da conferência «Crescimento Empresarial», durante a qual será apresentado um estudo denominado «Onde nasce o novo emprego». Trata-se de uma organização da Informa D&B em parceria com a Growth Manifesto e a Nova School of Business and Economics (Nova SBE).

A conferência trará novas perspetivas sobre a dinâmica de crescimento empresarial e de criação de emprego em diferentes economias ocidentais, além de mostrar as implicações no desenho das políticas públicas de estímulo à inovação, ao empreendedorismo, ao investimento e ao crescimento. Do programa constam especialistas de referência a nível nacional e internacional, sendo de destacar Jorge Portugal, consultor para a inovação do Presidente da República, Teresa Cardoso de Menezes, diretora geral da Informa D&B, Dane Stangler, diretor interino para a área Research & Policy da Ewing Marion Kauffman Foundation, Carlo Menon, economista na Direção de Ciência, Tecnologia e Indústria da OCDE, e Pedro Neves, professor auxiliar da Nova SBE. O encerramento estará a cargo de António Saraiva, presidente da Confederação da Indústria Portuguesa (CIP).

O evento tem o patrocínio do Banco Espírito Santo (BES). ©

› Nota: mais informações sobre a conferência – tel. 213 500 385; 'e-mail' inscricao@informadb.pt; 'site' <http://www.informadb.pt/conferencia/>.

shl[™] The CEB Talent Measurement Solution

SHL Portugal
An approved SHL Distributor



Avalie o potencial dos *juvens diplomados* e o ajustamento à cultura da sua organização. Utilize os *instrumentos online* da SHL.

Contacte a SHL Portugal
Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383 • shl@shlportugal.pt • www.shl.pt

FLASH INTERVIEW

PAULA GUIMARÃES, PRESIDENTE DO GRACE

➤ Pela cidadania empresarial

Texto: Ana Leonor Martins

Em fevereiro de 2000, um conjunto de empresas, maioritariamente multinacionais, que tinham em comum o interesse em aprofundar o seu papel no desenvolvimento social, criaram o GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial. Pioneira enquanto associação portuguesa sem fins lucrativos dedicada à promoção da responsabilidade social empresarial (RSE), tem como presidente da Direção Paula Guimarães, que nos fala do trabalho que têm desenvolvido.

De que forma o GRACE tem procurado sensibilizar as empresas para as práticas de responsabilidade social?

Dando a conhecer as boas práticas, propondo sugestões de melhoria, rentabilizando as competências conjuntas e estabelecendo parcerias numa ótica de crescimento.

Que resultados têm obtido?

Os resultados têm sido bastante positivos. Em 12 anos de atuação, o GRACE levou a cabo mais de 80 ações de voluntariado com mais de 3.700 colaboradores. Estamos a falar de um impacto real em mais de 15 mil beneficiários. Destaco também o lançamento de uma reflexão sobre responsabilidade social, que terá lugar no próximo dia 29 de maio.

Em concreto, quais os objetivos que se propõem atingir?

O GRACE é uma associação sem fins lucrativos, empenhada na promoção da responsabilidade social corporativa através da implementação de novos projetos que melhor possam servir as empresas associadas e a comunidade.

E que novos projetos têm implementado?

Numa perspetiva de RSE, iremos lançar o estudo «Olhar para o Futuro: uma nova reflexão sobre responsabilidade social corporativa», o «Guia do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações no Contexto Empresarial» e um outro guia, «Como Mobilizar as Empresas para Projetos Sociais». Destaco também a campanha «Passa a Palavra», dedicada à prevenção nas empresas do cancro do colo do útero, uma ação de formação de juristas e um 'workshop' sobre o tema «Como mobilizar as empresas para projetos sociais».

Em matéria de RSE, em que patamar acha que estão as empresas e os empresários portugueses? Já é algo interiorizado ou ainda passa muito por ser uma moda, como muitas vezes se ouve dizer?

Independentemente das práticas e da velocidade com

Paula Guimarães assinala que «tem havido uma evolução nítida dos enquadramentos e dos objetivos das empresas» em termos de responsabilidade social.



que são desenvolvidas, creio que tem havido uma evolução nítida dos enquadramentos e dos objetivos das empresas nessa matéria. Mesmo com constrangimentos financeiros, os empresários e as empresas procuram investir e encontrar soluções mais eficazes nesta área fundamental da gestão corporativa. Trata-se cada vez mais de um posicionamento estratégico, e prova disso é o crescimento da massa associativa do GRACE.

Quais as áreas de atuação onde lhe parece que existe um caminho mais longo a percorrer? E quais são aquelas onde há maior sensibilidade?

Diria que o pilar social tem merecido um investimento substancial por parte das empresas e a performance ambiental tem igualmente vindo a melhorar. A área de atuação à qual devíamos prestar mais atenção é a cultural, já que há evidentes lacunas na preservação do património e na promoção do acesso à educação, por exemplo. Não podemos esquecer-nos de que a cultura é uma poderosa arma contra a exclusão e a iliteracia e promove a tolerância e a aproximação.

O GRACE promoveu recentemente um debate sobre liderança no feminino. Como é hoje em dia ser mulher e líder no contexto empresarial?

É saber gerir com rigor, profissionalismo e inteligência emocional. Num momento de mudança como o atual, estes são fatores fundamentais. Não podemos esquecer-nos de que as pessoas e as suas necessidades devem estar no centro das preocupações.

Acha que o atual contexto de crise vem de alguma forma dificultar a vossa missão? Ou, pelo contrário, contribui para uma maior sensibilidade para estas temáticas?

É nos momentos de adversidade que a responsabilidade social ganha um novo fôlego. As empresas estão conscientes da importância de estarem atentas aos seus colaboradores, aos fornecedores e aos clientes, às suas necessidades. E percebem que é possível manter uma conduta positiva, séria e socialmente sustentável. ©

LANÇAMENTO

» «International Negotiations»

Texto: Mário Sul de Andrade

A Easy Talk lançou em março mais um curso para o segmento empresarial. Denominado «International Negotiations», integra a área 'executive', sendo dedicado sobretudo a diretores de empresas e outras organizações. Nesta área, a Easy Talk aposta em cursos que têm em conta o facto de cada vez mais gestores sentirem a necessidade de visitar outros países, sendo obrigados a uma performance profissional tão boa em inglês – a língua internacional por excelência – como em português.

Para ajudá-los, a Easy Talk tem cursos como «Presentations» (apresentações bem sucedidas), «E-mails and Telephoning» (para quem responde a muitos 'e-mails' em inglês e também com uma parte prática sobre falar ao telefone) e «Communicating across Cultures» (para a área

Sofia Nascimento Gomes assinala que com este curso «os formandos sentem-se seguros no contexto internacional».

internacional, com comunicação oral e escrita).

O novo curso apresenta o processo de negociação, da preparação para negociar até ao fecho. Integra 10 módulos que providenciam a linguagem essencial, as competências e as técnicas para negociações bem sucedidas.

Sofia Nascimento Gomes, 'managing director' da Easy Talk, refere que «os negócios internacionais fazem cada vez mais parte do dia a dia dos clientes empresariais» e que a pensar neles têm vindo a lançar cursos específicos. Aí, os formandos têm a oportunidade de praticar a comunicação, como em reuniões, apresentações ou negociações. «O 'feedback' tem sido positivo; os formandos sentem-se seguros no contexto internacional, o que tem impacto na performance», salienta a responsável. @

ARTSOFT
BUSINESS SOFTWARE

Solução de Gestão de Recursos Humanos

Valorize o capital humano da sua empresa

- Automatize processos
- Reduza custos administrativos
- Aceda facilmente a toda a informação de apoio à gestão
- Aumente a eficiência e a precisão dos dados

Solução de Gestão de Assiduidades

Otimize a gestão de tempos dos seus colaboradores

- Motive a sua equipa
- Melhore a produtividade dos seus colaboradores
- Garanta o cumprimento das exigências legais
- Reduza o tempo gasto com registos manuais e atrasos

Agora com 50% desconto

Na compra de uma destas soluções, beneficie de 50% de desconto na outra.

Saiba mais em artsoft.pt/solucoesrh

Campanha válida de 1 de Maio a 30 de Junho de 2013. Não acumulável com outras promoções ou descontos.



© Paradoxo Humano

José Duarte Dias
Managing Partner da Paradoxo Humano
jduartedias@paradoxohumano.com

➤ Dinheiro, economia e felicidade

Um famoso estudo, publicado pelo «Journal of Personality and Social Psychology», conclui que ganhar a lotaria aumenta a felicidade imediata das pessoas. Mas também demonstra que passados alguns meses as pessoas são menos felizes do que antes de a ganharem. Um outro estudo, referido por Arthur C. Brooks, presidente do American Enterprise Institute, num artigo de opinião publicado no «The Wall Street Journal», mostra que os empresários de pequenas empresas são o grupo profissional que se considera mais feliz, apesar de ganharem em média menos 19%, comparativamente a outros grupos profissionais. E um inquérito, realizado na universidade de Santa Clara, nos Estados Unidos, vai no mesmo sentido: as mães solteiras que trabalham para viver

previsivelmente viremos a ter) a associação entre o valor criado e os subsídios atribuídos, a existir, deve ser fraquíssima. Nas empresas, porque o desenho e a implementação dos sistemas, das ferramentas e dos processos de gestão de pessoas são relegados para segundo plano; na administração pública e no estado social, porque as suas instituições e os seus organismos tornaram-se instrumentos ao serviço dos políticos e não das políticas de gestão do todo que somos nós.

Como consequência, estaremos a gastar dinheiro que não se traduz em felicidade em quem o recebe.

Mas se as pessoas precisam de ser felizes e se o dinheiro que recebem não contribui para essa felicidade, por que é que não mudam?

Se as pessoas precisam de ser felizes e se o dinheiro que recebem não contribui para essa felicidade, por que é que não mudam?

e educar os seus filhos são mais felizes do que as que não o fazem, apesar de reduzirem, e muito, o seu tempo de lazer e terem que procurar e pagar o infantário para os seus filhos.

Será que estes estudos nos permitem concluir que o dinheiro é fonte de infelicidade? Claro que não: muitas pesquisas demonstram que há uma forte associação entre o dinheiro e a felicidade. Mas também mostram que não é todo o dinheiro: apenas aquele que resulta do trabalho e do mérito de quem o ganha e não quando se obtém sem nada fazer para isso. Mais concretamente: acima do limiar da sobrevivência humana, a felicidade não advém do dinheiro 'per se', mas quando o mesmo se traduz numa recompensa obtida como consequência de valor criado.

No nosso país, na generalidade das empresas, a relação entre o valor que as pessoas criam e os ganhos que obtêm raramente é equilibrada e evidente; na administração pública, a ligação entre o valor gerado e o vencimento auferido é uma miragem; e no modelo de estado social que temos (e que

dam? Noutros países e noutras culturas as pessoas não se lamentam, nem ficam paradas à espera de alguém que faça as coisas acontecer: mudam e tentam fazer acontecer. São culturas em que cada um assume a responsabilidade pelo seu destino. Mas nós não: lamentamo-nos, choramos e não agimos. Porque, na minha opinião, traduzir na ação uma atitude de auto-responsabilização requer capacidades de pensamento e conhecimento que potenciem níveis e práticas de liderança e de organização naquilo que projetamos e executamos. E incorporar de forma espontânea conhecimento e pensamento naquilo que projetamos e fazemos não é definitivamente a nossa vocação enquanto povo. Como bem demonstra o facto de os nossos melhores índices de produtividade serem obtidos em cima de sistemas, processos e ferramentas criados e geridos pelos outros.

É por isso que, para nossa infelicidade, a felicidade que desejamos ainda está muito nas mãos dos outros. Mas, se quisermos, podemos mudar. Basta querermos e trabalharmos para isso. ®

os melhores
recursos
nos circuitos
mais exigentes

 **randstad**

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

 **randstad**
technologies

Engineering & IT Services | HR Solutions | Digital MKT



VIH. O BICHO DA SIDA



Projeto
de
Educação
para a
Saúde
do
Estado
de
São
Paulo

ABRAÇO

Um verdadeiro projeto de vida

No próximo mês de junho, a Abraço comemora 21 anos de existência. Margarida Martins fala do trabalho feito ao longo de mais de duas décadas nesta instituição de solidariedade social que atua na área da problemática do VIH/ SIDA. É o seu projeto de vida e já integra mais de uma centena de pessoas, de inúmeras profissões.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Vítor Gordo

Tudo começou em 1992, com um grupo de amigos preocupados e empenhados em ajudar quem de repente era apanhado de surpresa e já estava em fase avançada da doença SIDA. «Era urgente falar e alertar sobre o vírus VIH [vírus da imunodeficiência humana], que maltrata e discrimina», faz notar Margarida Martins, presidente da associação Abraço, que é hoje «um mundo onde trabalham mais de 100 pessoas com vários serviços voltados para o apoio psicossocial e médico, a prevenção e projetos de investigação».

Inicialmente só com uma delegação, a Abraço conta hoje com quatro, havendo intenções de abrir mais uma, no Algarve. E passaram da prestação de apoio a um hospital para se direcionarem para o apoio social e a prevenção, contando hoje com apartamentos de acolhimento temporário, um centro de atendimento e acompanhamento psicossocial, um centro de investigação, um centro médico-dentário e um departamento de formação e investigação; para além de uma oficina de emprego, prevenção, o projeto «Ser Criança», um refeitório, um serviço de apoio domiciliário e serviços especializados (apoio jurídico, fisioterapia, nutricionista e terapias complementares); e ainda uma unidade residencial para pessoas em situação de dependência. A sua ação tem um âmbito nacional, dispondo de três centros de trabalho na área da grande Lisboa, um no Porto, um no Funchal e outro em Setúbal.

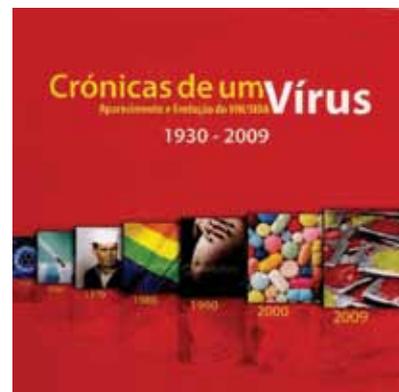
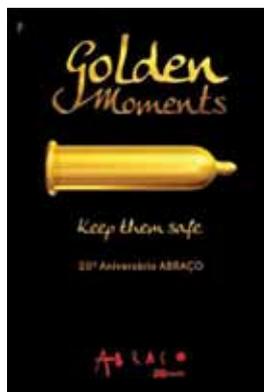
As motivações de Margarida Martins para fundar uma associação então pioneira em Portugal foram muito pessoais. «Acho que todas as associações começam assim, porque algo nos toca, nos move e nos choca ao ponto de queremos agir e marcar a diferença.» Partilha que teve alguns amigos que ficaram infetados pelo VIH no final da década de 1980, início da de 1990, e que tudo aquilo a chocava, «a maneira como os hospitais não estavam preparados para os tratar e receber, como o mundo clínico era hermético e os

serviços pouco humanizados, para além da falta de opções terapêuticas». Perdeu muitas pessoas devido à doença naquela altura e foi isso que a levou à luta, «tanto pela qualidade de vida das pessoas infetadas como pela diminuição de novos casos de infeção», conta.

A Abraço foi a primeira associação de ajuda a pessoas com SIDA. Margarida Martins recorda que em 1991, no Hospital Egas Moniz, uma equipa dedicada e chefiada pelo médico José Luís Champalimaud debatia-se com enormes dificuldades para fazer face ao tratamento das pessoas. «Pouco se sabia desta doença, faltavam cadeiras de rodas e camas articuladas.» Mas se quando a Abraço se constituiu como associação «era possível começar um programa sem ter a certeza do seu apoio, hoje em dia infelizmente não é assim; todos os nossos programas começaram sem apoio», partilha. «Eram lançados e depois íamos à procura de fundos para eles. Atualmente, face à crise profunda que o país atravessa, afetando de uma forma preocupante o Serviço Nacional de Saúde e os apoios necessários aos vários projetos, não é possível jogarmo-nos para a frente com novos projetos», lamenta, dando um exemplo: «Temos um serviço único na Europa, onde contamos com o apoio de 30 médicos dentistas voluntários, que deixou de ser apoiado pelo Estado.»

Em duas décadas de trabalho na Abraço, a presidente da associação constata que ainda existe desconhecimento, principalmente no meio rural. «Os meios de transmissão do VIH, e como não se transmite, ainda são algo que continuamos a abordar nas nossas ações. No entanto, já existe, felizmente, mais informação e conhecimento sobre a infeção e, principalmente, sobre como se podem proteger», congratula-se. E explica: «A evolução da prevenção passou da mera distribuição do preservativo e de seringas na situação dos utilizadores de drogas intravenosas para a demonstração da colocação correta do preservativo

As motivações de Margarida Martins para fundar uma associação que era pioneira em Portugal foram muito pessoais. «Acho que todas as associações começam assim, porque algo nos toca, nos move e nos choca ao ponto de queremos agir e marcar a diferença», diz.



«A nossa gestão é transparente e quando solicitamos apoio é para um projeto específico, as pessoas e as empresas sabem o que estão a apoiar», garante a presidente da Abraço. «Convidamos todas as pessoas a visitar-nos, porque o trabalho é visível e fala por si. E entregamos sempre um relatório final dando conta da execução do projeto, as empresas valorizam isso.»



masculino e feminino e para o trabalho das várias dimensões das IST [infecções sexualmente transmissíveis]: o conhecimento, a aplicabilidade prática dos meios de prevenção e o seu uso correto, e o aspeto relacional, nomeadamente a assertividade sexual e o saber dizer conscientemente que não ao sexo desprotegido, como algo que faz sentido.»

Não obstante, a responsável alerta para o seguinte: «O trabalho contínuo que a prevenção requer está comprometido, visto não ser uma área apoiada pelo Estado e onde há muito pouco investimento.» Em termos de cuidado – acrescenta –, «concebemos a pessoa numa visão holística, ou seja, não trabalhamos a dimensão da doença se não conseguirmos trabalhar com tudo o resto que a pessoa nos traz, como família, amigos, dificuldades financeiras ou alimentação; tentamos colmatar e autonomizar a pessoa em todos os sentidos para a vivência de uma vida plena».

Se no combate à doença, isto é, na diminuição de infetados e de mortes, se tem registado uma evolução muito significativa, através não só da maior informação mas também da medicação, ao nível do preconceito «as pessoas ainda têm muito medo da doença, o estigma ainda está vivo e presente», constata Margarida Martins. «Hoje manifesta-se de uma forma disfarçada, politicamente correta, mas a revelação do diagnóstico ainda é tabu, contribuindo para a consolidação do medo de isolamento e a negação da doença. O diagnóstico precoce é de extrema importância, e faz toda a diferença na qualidade de

vida da pessoa infetada, bem como na prevenção da transmissão», destaca.

› Um vasto leque de profissões

A Abraço conta com mais de uma centena de pessoas, entre psicólogos, assistentes sociais, médicos dentistas, juristas, enfermeiros e nutricionistas, professores, educadoras, ajudantes familiares e administrativos, ou seja, abrange um vasto leque de profissões. A presidente revela que a gestão é descentralizada, devido à proximidade. «Cada delegação é responsável pelos seus voluntários e tem uma pessoa dedicada a esta área. Só no Centro Médico Dentário contamos com 30 médicos dentistas voluntários e para as ações de prevenção pontuais contamos com uma vasta base de dados de voluntários e fazemos apelos via redes sociais para as pessoas se inscreverem», esclarece.

Todas as novas integrações passam por uma formação teórica e 'on-the-job'. «Ao receberem instruções o mais precisas possível ao início, as pessoas sentem-se mais confiantes na realização do seu trabalho e a ocorrência de erros é menor», acredita Margarida Martins. São também usuais as reuniões regulares e a orientação e a supervisão dos casos. Em termos de recrutamento, é valorizada «a proatividade, o sentido autocrítico e, claro, o conhecimento específico das respetivas áreas».

Sendo uma instituição sem fins lucrativos, a Abraço é «maioritariamente dependente do Estado». No en-

Paixão pelas pessoas



Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria

Recrutamento | Formação
Consultoria | Trabalho Temporário
Outsourcing | Incentivos | Coaching



Outsourcing
Trabalho Temporário
Recrutamento e Seleção
Formação



Após 21 anos, a Abraço «tornou-se maior de idade», diz a presidente, cujo mandato está a terminar. Atualmente, Margarida Martins prepara a candidatura a presidente de uma das juntas de freguesia de Lisboa, a de Arroios.

tanto – ressalva a responsável –, «tentamos inverter esta situação aumentando a prestação de serviços, nomeadamente na formação e na comercialização do nosso conhecimento; temos uma gestão orçamental apertada e uma contabilidade criativa», brinca. Apostam na angariação de fundos tanto monetários como em espécie, o que ajuda a manter o funcionamento da associação. Consideram ter uma imagem muito forte que os auxilia nessa tarefa. «Empresas como a Delta, a Gilead e o Montepio têm-nos ajudado ao longo dos anos com vários apoios a projetos», reconhece.

A presidente da Abraço faz também notar que são auditados financeiramente por uma empresa externa, para além dos financiadores dos projetos. «A nossa gestão é transparente e quando solicitamos apoio é para um projeto específico, as pessoas e as empresas sabem o que estão a apoiar», garante. «Convidamos todas as pessoas a visitar-nos, porque o trabalho é visível e fala por si. E entregamos sempre um relatório final dando conta da execução do projeto, as empresas valorizam isso.»

Por outro lado, procuram dar retorno às empresas, seja com ações de formação, seja através da distribuição de material de prevenção junto dos seus trabalhadores e convidando-as sempre para os eventos promovidos. Margarida Martins salienta que «foi muito importante a Abraço destacar-se das restantes associações», tanto para as empresas que a apoiam como para a população que servem. «Conseguimos, através de um ‘marketing’ feroz, conquistar nome no mercado, e as pessoas associam o laço internacional do VIH à Abraço.»

› Ver uma filha crescer

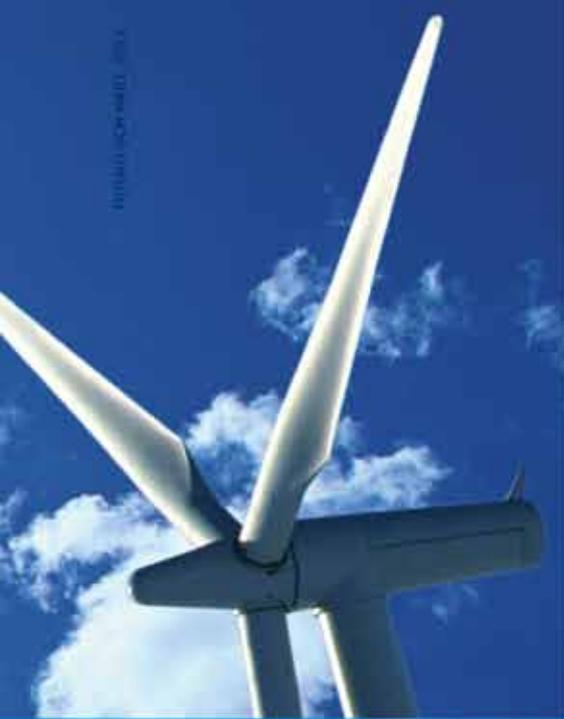
Antes da Abraço, Margarida Martins foi porteira no

Frágil, secretária de administração de uma empresa de construção civil e produtora de eventos, e esteve na produção da primeira «Moda Lisboa» juntamente com Manuel Reis; o seu primeiro emprego foi como secretária nas Edições Setenta. A Abraço é o seu projeto de vida, e com o seu mandado de presidente a terminar partilha: «É como vermos uma filha crescer e após 21 anos tornou-se maior de idade, com possibilidade de continuar a crescer e a melhorar. Continuarei a ser uma mãe atenta e presente, mas deixando que outros também cuidem dela.»

Margarida Martins está atualmente em campanha como candidata a presidente da Junta de Freguesia de Arroios, algo que está a dar-lhe muito prazer pessoal. «Estou a conhecer coisas novas, pessoas e instituições, e as sinérgias que se estão a criar fazem com que, independentemente de ganhar as eleições ou não, o balanço seja já bastante positivo», diz.

Em relação à Abraço, com a atual conjuntura económica a sustentabilidade é ponto regular na agenda. «Tivemos que fazer vários ajustes financeiros na associação, desde a redução de ordenados ao corte de despesas, trabalho que não é fácil», sublinha, mas acrescentando que «não se podem deixar ir abaixo com esta situação, nem permitir que a qualidade seja descurada ou que direitos adquiridos sejam colocados em causa por uma crise financeira». E pretendem avançar este ano com a realização de testes rápidos e melhorar a situação do diagnóstico precoce em Portugal, pois «um diagnóstico precoce e atempado permite uma melhor monitorização, que se traduz na longevidade da pessoa infetada e no aumento da qualidade de vida», chama a atenção. Fala ainda da intenção de abrirem mais uma delegação, no Algarve, «visto esta zona ser uma das que têm maior taxa de incidência do vírus em Portugal». ⑩

Artwork: Corbis/Alamy



**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 | telefone: 213 248 250 | www.futuro-sa.pt



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 - CONFIAMOS NO SEU.



© Fernando Pizarra

António Souto
Professor
antonio.j.souto@gmail.com

Dessemantização

Isto podia começar assim: sou do tempo em que a palavra era palavra, em que a palavra era ainda palavra, e dava-se, não se desperdiçava, não se dissimulava, porque no dar havia confiança, honestidade e abnegação, palavra de honra para aqui, dou-te a minha palavra para acolá, e a gente lá se entendia e, com mais ou menos probidade, cumpria.

E depois continuar: sou do tempo em que a palavra era palavra, a gente ia à mercearia, ou à praça ou à feira, e mesmo de bolsos vazios fazia as compras que quisesse, melhor, de que necessitasse, que não havia margem para extravagâncias, e pagava mais tarde, mas pagava-se mesmo, que era feio, muito feio fazer calotes ou passar por caloteiro; boa parte das vezes chegava-

te, e o seu contrário na manhã do dia seguinte.

As pessoas, certas pessoas, parece que não tiveram família, nem escola, nem uma coisa nem outra, e por isso não têm que ter vergonha, porque não aprenderam a tê-la, nem têm cara onde lhe assente o corar, nem coração onde lhe caiba a honra.

Este é o nosso tempo. Tudo dessemantizado. Talvez nesta vacuidade a razão para a «quebra de confiança» que, dizem, voeja pela banca, pelos mercados, pela bolsa, e pelo país, pela europa, pelo mundo. O efeito borboleta a sumir de vez de todos os léxicos a «convicção» que, como praga, se expelia a cada discurso. A evidência do caos. A falência da prospetiva. Ou, como diria um vice-presidente de bancada e en-

As pessoas, certas pessoas, parece que não tiveram família, nem escola, nem uma coisa nem outra, e por isso não têm que ter vergonha, porque não aprenderam a tê-la, nem têm cara onde lhe assente o corar, nem coração onde lhe caiba a honra. Este é o nosso tempo.

-se a casa e, num pulinho, ia-se logo levar o que se ficara a dever, a isto chamava-se honra, e ter vergonha na cara, e por isso palavra de honra para aqui, dou-te a minha palavra para acolá, tudo se resumia a uma verticalidade egrégia.

E continuar ainda: sou do tempo em que a palavra era palavra, aprendíamos primeiro em casa, e na escola a seguir, em casa e na escola e também pela vida fora, como uma vacina, que palavra e pessoa eram saberes indissociáveis, estavam ambos nos genes.

Hoje, porém, tudo se dessemantiza. Palavras e pessoas, certas palavras e certas pessoas.

As palavras, certas palavras, valem o que valem, que é pouco ou nada, questão de circunstância, publicidade enganosa, o que de manhã é dito como verdade é já meia verdade à tarde, e outra coisa à noi-

tendido em quântica, «projeções e efeitos com pouca aderência (sic) à realidade». É preciso, portanto, reinventar sentidos para os nomes quando se não pode substituir palavras, ou pessoas. E à falta de «convicção» proclama-se «resiliência», ganha-se tempo enquanto se folheia dicionários e se descobre que há muitas maneiras de insultar educadamente, com a nobreza e a fidalguia das palavras, de outras certas palavras.

Este é o nosso tempo. A marcar passo. A marcar passos. Tudo vazio, palavras e pessoas. Certas palavras, certas pessoas. Pessoas que podem e mandam, palavras que grelam e estiolam. Palavras como pessoas, como certas pessoas. O nosso tempo, tão longe do tempo em que a palavra até podia ser de ouro, como na alegoria dramática de Abelaira.

Isto podia acabar assim. ©

Com o ar pesado do país, senti pela primeira vez a era do vazio.

Há sensações estranhas que nos invadem sem percebermos o que se está a passar. Foi o que me aconteceu quando num regresso de férias em que desliguei do mundo retomei as rotinas. Voltei ao contexto de trabalho, li de novo os jornais, carreguei no botão da televisão, falei com as pessoas que iam surgindo na minha vida e dei-me conta de que rapidamente surgiu uma angústia sorrateira, sussurrando-me que a realidade é dura e que é nela que tenho de existir. Foi a primeira vez nessa semana que me senti prisioneira. Não sabia que crime tinha cometido, mas ainda envolta na paz oferecida por montanhas brancas consegui desligar. Esta sensação durou pouco. Fui assolada por pequenos grandes problemas que me iam desafiando, desorientando, encaminhando-me para um sentimento de mal-estar e confusão. E a sensação passou a sintoma. Sufoquei com o ar pesado do país e senti pela primeira vez a era

do vazio em toda a sua força. Num curto espaço de tempo, pareceu-me estar aprisionada, que mesmo sem ser algemada me tinham condenado por crimes que não cometi.

E como se não chegasse, depois de um ministro cair, de um tribunal legislar, de uma 'troika comentar', de um governo se alterar, alguém se compadeceu e alargou em sete anos a possibilidade de continuarmos presos nas nossas casas, como se fosse liberdade condicional.

A angústia diminuiu por momentos, para logo passar a doer mais, quando percebi que esse presente envenenado ia afetar a geração dos netos que ainda não tenho, e que mesmo não existindo são já prisioneiros. Aí fiquei mesmo mal, porque quando se hipoteca o futuro o que fica em causa é a capacidade de sobreviver.

Deixo-vos com a esperança de melhores dias e a saudade das montanhas cobertas de branco. Da sua paz inesquecível. ☺

Saudade das montanhas



© Afonso Silva

Paula Campos
Professora Universitária
mpocampos@sapo.pt

Grupo **SOFT**

Gestão de Recursos Humanos

- SOFTWARE
 - Desenvolvimento
 - Instalação e Implementação
 - Manutenção
- OUTSOURCING
- CONSULTORIA
- FORMAÇÃO

Mail: dcom@gruposoft.com

Praceta Soeiro Pereira Gomes, 5
Damaia de Cima - 2720-519 Amadora - Portugal
Telf. - 21 490 81 70 • Fax - 21 490 53 23

www.gruposoft.com

«Melhores Fornecedores RH 2013»

Texto: António Manuel Venda

A edição de 2013 dos «Melhores Fornecedores RH», iniciativa da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) levada a cabo em parceria com a Qmetrics e a Mínimos Quadrados, distinguiu 11 empresas em oito categorias. A entrega de prémios decorreu no Hotel Real Palácio, em Lisboa, em finais de fevereiro, como oportunamente a «human» noticiou. Na altura, foi logo anunciada a intenção da revista de fazer com cada um dos «fornecedores» distinguidos um trabalho mais aprofundado, no sentido de perceber como encaram as distinções obtidas, que importância têm elas na atividade que levam a cabo, como desenvolvem as relações com os clientes e cuidam dos serviços que prestam de forma a conseguirem a confiança do mercado e ainda como veem a atual situação em termos de negócios na área de recursos humanos.

As distinções foram dadas nas seguintes categorias:

- «Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e Ouplacement», Conceito O2, Randstad Professionals e Egor;
- «Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional», Conceito O2, High Play Institute, CH Business Consulting e Egor;
- «Trabalho Temporário e Outsourcing», Randstad, Egor, Adecco e Olisipo;
- «Consultoria», Conceito O2, CH Business Consulting e Towers Watson;
- «Tecnologia e Sistemas de Informação Aplicados à Gestão de Recursos Humanos», Towers Watson;
- «Segurança e Saúde no Trabalho», Interprev;
- «Sistemas de Compensação e Benefícios», Towers Watson;
- «Serviços de Assessoria Jurídica», Raposo Bernardo & Associados.

Destas empresas, foi estabelecido um 'ranking' das primeiras cinco, as que tiveram resultados globais de avaliação acima dos 80%. A classificação ficou assim: 1. Raposo Bernardo & Associados; 2. Conceito O2; 3. High Play Institute; 4. Randstad; 5. CH Business Consulting.

Os resultados foram apurados a partir de inquéritos de avaliação respondidos pelas empresas clientes dos candidatos. Os clientes avaliaram o seu fornecedor na categoria em questão, em aspetos como satisfação, confiança, atenciosidade, qualidade, competência e profissionalismo, capacidade de resposta, preços e relação qualidade/ preço, cumprimento de prazos, realização de expectativas e intenção de recompra e recomendação. A coordenação científica deste processo esteve a cargo de Manuel Vilares, professor catedrático do Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação (ISEGI), da Universidade Nova de Lisboa. O 'site' da iniciativa está disponível em <http://www.melhoresfornecedores.org/>. Apresentamos nas páginas seguintes os 11 trabalhos com os «Fornecedores RH» distinguidos pela APG.

ADECCO

➤ Flexibilidade, dedicação, criatividade e rigor

Texto: António Manuel Venda

Distinguida pela primeira vez nesta iniciativa, na categoria «Trabalho Temporário e Outsourcing», a Adecco considera tratar-se de algo «muito gratificante, que premeia o trabalho que tem vindo a desenvolver», conforme sublinha Lucília Queirós, a diretora comercial da empresa em Portugal. «É uma forma de vermos reconhecido, pelos clientes e pelos utilizadores, o esforço da equipa e as soluções que temos vindo a construir e a implementar», diz, acrescentando que na empresa «este tipo de iniciativas é muito valorizado, porque dinamizam, enriquecem e dão visibilidade ao mercado».

O trabalho temporário e o 'outsourcing' sempre foram as duas áreas de maior expressão na atividade da Adecco. Sendo a distinção nos «Melhores Fornecedores RH» precisamente nestas áreas, a responsável partilha que na empresa sentem que «a responsabilidade enquanto fornecedores aumenta e estimula a procura diária de mais e melhores soluções». Para Lucília Queirós, «a confiança criada com os clientes assenta essencialmente numa grande proximidade». O facto de criarem «relações próximas e constantes permite conhecer bem a realidade de cada sector, de cada empresa, e apresentar as melhores soluções para cada necessidade», sendo que «na implementação dessas soluções o acompanhamento e a monitorização constantes dos resultados

e da evolução possibilitam uma verdadeira relação de parceria em que o cliente sente a Adecco como um apoio e uma mais-valia na gestão diária e na resolução dos mais diversos problemas», explica.

Em termos de trabalho temporário e 'outsourcing', Lucília Queirós considera que «o momento atual veio colocar às empresas grandes desafios na gestão, incluindo dos recursos humanos, que representam uma fatia considerável dos custos de qualquer estrutura». Para a diretora comercial da Adecco em Portugal, «o nosso mercado não está imune aos efeitos do contexto económico atual, sente-se alguma quebra no trabalho temporário por não serem tão frequentes as situações de acréscimo de atividade em que tipicamente se recorre a esta forma de contratação». Por outro lado, diz ainda, «o 'outsourcing', ao permitir uma ligação direta entre os custos e os resultados, e pela eficiência que pode trazer, tem vindo a ser uma solução mais procurada pelas empresas».

A Adecco «está muito atenta e procura ajustar-se às necessidades do mercado», partilha a responsável, assinalando que «flexibilidade, dedicação, criatividade e rigor são palavras de ordem presentes no dia a dia da empresa». O 'outsourcing', frisa, «ganhou um maior peso na atividade, e a estrutura está a acompanhar esta nova tendência». ⑩

Na Adecco, partilha Lucília Queirós, «flexibilidade, dedicação, criatividade e rigor são palavras de ordem presentes no dia a dia».



© Fernando Pigeira

CH BUSINESS CONSULTING

► Uma visão alargada dos negócios



Texto: António Manuel Venda

«Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional» e «Consultoria» são as duas categorias em que a CH Business Consulting foi distinguida, tendo no 'ranking' global ficada na quinta posição. António Henriques, 'chief executive officer' (CEO) do Grupo CH, de Coimbra, onde a consultora se integra, diz que as distinções no âmbito dos «Melhores Fornecedores RH», que acontecem pelo segundo ano consecutivo, «têm naturalmente um significado muito especial, sobretudo porque resultam de uma auscultação a um número elevado de clientes». Não é, contudo, algo que surpreenda o responsável. «O posicionamento de excelência que nos diferencia tem justamente como missão principal a satisfação dos clientes», explica. «É para isso que todos os dias procuramos inovar. Com uma postura de permanente insatisfação e constante busca de novas soluções que tem merecido o reconhecimento do mercado, nas mais variadas dimensões e áreas de intervenção, fazendo de nós a

consultora mais premiada em Portugal.»

António Henriques afirma a CH Business Consulting como «uma consultora de gestão com um posicionamento diferenciado», uma consultora que «aposta nas soluções globais, olhando para as organizações segundo uma perspetiva integrada». O reconhecimento externo «é relevante, o reconhecimento dos clientes, é sempre um prémio muito importante», diz, «porque afinal são eles a principal razão da existência da CH», reitera.

Na CH Business Consulting existe «uma proposta de valor», algo que tem os alicerces «no compromisso, sendo muito centrada em resultados e com uma forte marca de entusiasmo». O facto de serem «simultaneamente especialistas na gestão de pessoas

«Temos uma visão muito alargada dos negócios, o que nos permite oferecer serviços à medida de cada organização e verdadeiramente marcar a diferença», diz António Henriques.

e de organizações permite uma visão privilegiada e uma perspetiva diferente sobre muitas das coisas que preenchem o dia a dia das organizações», explica António Henriques, que salienta ainda: «O nível de excelência que oferecemos é o maior garante da confiança dos nossos clientes.»

O responsável faz no entanto um alerta: «Num cenário económico adverso, o que temos sentido é que os clientes investem de uma forma cada vez mais seletiva. Não há espaço para desperdícios nem para experiências. As empresas procuram a excelência. O mercado está a fazer uma seleção natural dos fornecedores com que quer trabalhar e a procurar quem os ajude a alcançar resultados. Aqui, temos uma clara vantagem, uma vez que trabalhamos de forma integrada. Temos uma visão muito alargada dos negócios, o que nos permite oferecer serviços à medida de cada organização e verdadeiramente marcar a diferença.»

Na liderança daquela que é já a consultora mais premiada de Portugal, António Henriques mostra-se extremamente confiante quando olha para o mercado. «Contrariamente ao que seria de esperar, a resposta tem sido muito muito positiva. O mercado está a valorizar justamente aquilo que temos para oferecer: relações de compromisso e soluções de excelência. Estamos muito confiantes e com perspetivas de crescimento para 2013 na ordem dos 50%. Ou seja, continuamos, felizmente, em contraciclo.» ®

CONCEITO O2

➤ Despertar o potencial das pessoas e das organizações



Texto: Mário Sul de Andrade

As três categorias em que a Conceito O2 foi distinguida são «Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e Ouplacement», «Consultoria» e ainda «Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional», sendo que a nível do 'ranking' global a empresa ficou na segunda posição.

Isabel Freire de Andrade (à esquerda, na foto), uma das diretoras associadas da Conceito O2, salienta que receber estas distinções «é muito recompensador», acrescentando: «Realimenta a nossa aspiração de ir sempre além do esperado, de surpreender e de inovar. Reforça ainda mais a nossa vontade de entregar produtos e serviços de excelência aos clientes, para que alcancem os sucessos que procuram. Acima de tudo, encaramos as distinções com grande orgulho pela qualidade do trabalho de toda a equipa, nas várias áreas. Por fim, consideramos que são uma excelente forma de comunicar a maneira como os clientes nos veem, sendo especial a importância dos dos mercados angolano e brasileiro, onde também atuamos.»

Já Sofia Calheiros (à direita), também diretora associada da empresa, fala das categorias das distinções, salientando que «têm uma grande importância para a Conceito O2, pois representam as suas atividades centrais». E particulariza: «A distinção em 'coaching' e formação é muito relevante, pois são as áreas em que temos investido mais e pelas quais somos mais

conhecidos. Já a distinção em avaliação de competências mostra o impacto de termos uma equipa com técnicos muito qualificados, apoiados por certificações e parcerias internacionais. Por fim, a distinção em consultoria reforça a nossa convicção de que as intervenções com maior impacto são aquelas desenvolvidas de forma sinérgica entre os vários níveis. Os nossos programas de intervenção nas organizações geralmente integram todas estas áreas: fazemos diagnósticos para perceber o ponto de partida de uma organização ou equipa e depois intervimos com 'coaching', formação ('indoor' e 'outdoor'), 'e-learning' e consultoria. No fim, avaliamos o desenvolvimento conseguido.

Em termos das relações com os clientes, Sofia Calheiros fala da visão da Conceito O2, destacando que «a base para conseguir a confiança está nas relações estabelecidas». Na empresa – salienta – trabalham «para que esta confiança exista a todos os níveis, no processo, no resultado e na relação interpessoal». Ou seja: «No processo, criamos a confiança através da garantia de confidencialidade em cada momento, permitindo a criação de um espaço seguro para que os clientes desenvolvam as competências relevantes para os sucessos que desejam. No resultado, fomentamos a confiança pela garantia de qualidade

Isabel Freire de Andrade vê as distinções como algo «muito recompensador». Já Sofia Calheiros destaca a importância para a Conceito O2, pois «representam as suas atividades centrais».

do produto que entregamos, fruto de parcerias internacionais e de certificações em instrumentos e soluções. Por fim, a confiança que desenvolvemos na relação interpessoal surge das duas primeiras e é depois fomentada por uma experiente equipa de consultores, 'coaches' e formadores, uma equipa qualificada e com elevado sentido ético.»

Isabel Freire de Andrade complementa estas ideias referindo que «de forma transversal a estes eixos surge outra vertente, também fundamental, a confiança nos clientes». Ou seja, «confiança nas suas capacidades, no sucesso do seu desenvolvimento e na conquista de mais e melhor». Esta «confiança recíproca» é para a Conceito O2 «aquilo que dá um significado maior ao que é feito e o que motiva a equipa todos os dias a despertar o potencial e o poder das pessoas e das organizações para o bem comum». ®

EGOR

➤ Investir na qualidade e na inovação

Texto: António Manuel Venda

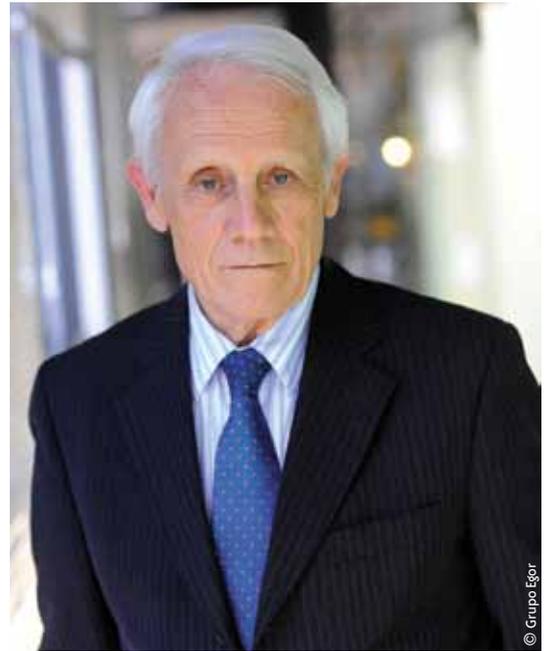
Para Amândio da Fonseca, administrador executivo do Grupo Egor, os «Melhores Fornecedores RH» constituem «uma feliz iniciativa a que a empresa aderiu em pleno». Fê-lo «na convicção de que reúne condições ideais na esfera da avaliação da satisfação dos clientes, embora tenha um sistema próprio de aferição contínua da qualidade». Para o responsável, «o facto de a avaliação ser intermediada por uma entidade independente confere não apenas uma credibilidade acrescida mas também a possibilidade de efetuar o 'benchmark' em relação a uma elite de concorrentes, e para além destes fatores os resultados da avaliação efetuada por um vasto número de empresas clientes permitiu confirmar não apenas os pontos fortes mas sobretudo as áreas de melhoria onde continuar a investir».

A Egor foi distinguida em três categorias («Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e outplacement», «Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional» e «Trabalho Temporário e Outsourcing»). Segundo Amândio da Fonseca, essas categorias «refletem as principais atividades do Grupo Egor, quer na perspetiva histórica, quer na económica, e as mais fortemente enraizadas no sector dos recursos humanos onde atuam em Portugal». Mais... «São centenas os clientes abrangidos e milhares os trabalhadores, e as atividades referendadas constituem o 'core business' do grupo e definem um retrato fiel das responsabilidades de natureza económica e social assumidas ao longo de mais de um quarto de século por um conjunto de profissionais que integram os seus quadros», faz notar.

O Grupo Egor, partilha Amândio da Fonseca, «manteve desde sempre uma cultura de comunicação muito personalizada com os clientes», sendo que «para além da comunicação decorrente dos projetos em curso existe um acompanhamento sistemático, efetuado por profissionais cuja experiência permite, de forma transversal, acompanhar, encaminhar, conceber ou implementar soluções para novas necessidades». No plano institucional, existem instrumentos de comunicação e de 'feed-back' ('site', 'newsletters', 'teasers' periódicos, questionários, etc), através dos quais enviam e recebem de clientes e potenciais clientes informações que permitem uma permanente atualização de temas de interesse comum.

Constituindo um grupo empresarial de capitais nacionais, a Egor «é particularmente sensível à situação da economia portuguesa, à falta de investimentos e às dificuldades de uma sociedade onde os 'lobbies' e as influências políticas ou financeiras ainda têm um papel determinante», refere Amândio da Fonseca. Daí que, acres-

Na Egor, «a estratégia de diversificação prosseguida há muitos anos proporcionou a vantagem de através de um leque diversificado de serviços diluir os riscos da conjuntura», refere Amândio da Fonseca.



© Grupo Egor

centa, «embora seja difícil prever a médio/ longo prazo a forma como irá o mercado reagir aos fatores económicos e políticos que influenciam a economia portuguesa, a estratégia de diversificação prosseguida há muitos anos tenha proporcionado a vantagem de através de um leque diversificado de serviços diluir os riscos da conjuntura». Os serviços de 'outsourcing', trabalho temporário e incentivos, que na Egor assumem dimensão significativa, constituem «exemplos de sucesso das medidas tomadas no sentido de garantir ao grupo o espaço de crescimento vital necessário», faz notar o responsável, acrescentando: «Para além das políticas de diversificação, a notoriedade da Egor e a fidelização de um vasto leque de clientes levam-nos a acreditar que os investimentos na qualidade e na inovação continuam apostas acertadas em relação ao futuro num mercado no qual só sobreviverão as organizações que valorizem a gestão do talento. Como muitas outras empresas, a Egor aproveitou a crise para redimensionar, de forma faseada, algumas das áreas de negócio, adaptar-se às necessidades do mercado e redirecionar os investimentos para áreas que, ao arripio da economia em geral, têm vindo a crescer quer em Portugal, quer nos países de expressão portuguesa. O facto de contarmos com gestores e consultores muito experientes, e continuarmos a investir no recrutamento, visa dar resposta às exigências do mercado e contribuir para que os clientes continuem a encontrar na Egor as soluções mais adequadas aos difíceis momentos que Portugal atravessa.» ©

HIGH PLAY INSTITUTE

➤ Ajudar as pessoas a crescer

Texto: António Manuel Venda

Com uma distinção na categoria «Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional» e o terceiro lugar no 'ranking' global, o High Play Institute, liderado por Mário Henriques e com sede no Porto, tem uma atividade ligada ao treino de pessoas, equipas e organizações, sendo fortemente orientado para a criação de climas de alto rendimento.

Mário Henriques fala destas novas distinções nos «Melhores Fornecedores RH» comentando que estão «muito felizes» e que «é bom fazer o trabalho com paixão, ser remunerado por isso e ainda ser reconhecido no mercado». Trata-se de algo que implica «responsabilidade e humildade», isto porque «os prémios e as distinções por vezes podem ser mal interpretados, levando as pessoas e as equipas a incharem». O 'managing partner' do High Play Institute partilha ainda: «Estamos empenhados e com a noção de que esta distinção reconhece o que foi feito e não aquilo que há para fazer face aos desafios futuros do mercado. Nós queremos crescer, e por isso estamos a trabalhar para aquilo que seremos daqui a dois anos.»

A repetição da distinção, frisa Mário Henriques, «ajuda a perceber que foi possível manter a consistência no trabalho e na relação com os clientes». E acrescenta: «Parte significativa do mercado ainda não conhece o High Play Institute, e com esta avaliação dos nossos clientes e de uma entidade externa esperamos ganhar o reconhecimento daqueles que ainda não são nossos clientes.»

No High Play Institute o foco é mesmo nos clientes. Procuram «ter sempre uma equipa competente, empenhada e alinhada com as necessidades e as expectativas» desses mesmos

Mário Henriques fala de «uma filosofia em que qualquer projeto de formação e desenvolvimento tem uma missão, a de ajudar no crescimento das pessoas e suportar o aumento de rendimento das empresas».



© High Play Institute

clientes, diz Mário Henriques, que faz notar o facto de terem «uma filosofia em que um projeto de formação e desenvolvimento tem uma missão, a de ajudar no crescimento das pessoas e suportar o aumento de rendimento das empresas». Fazem isso «numa relação genuína e positiva, com uma insatisfação permanente que estimula a criatividade, e com o vício de concretizar coisas diferentes».

Nas áreas ligadas à categoria da distinção (formação e desenvolvimento profissional e ainda 'coaching'), Mário Henriques vê o mercado português como estando «encolhido e tímido, mas com oportunidades importantes, dado que muitas organizações em momentos complexos como aquele que vivemos procuram parceiros que possam ajudá-las a fazer a diferença nos sectores de atividade em que atuam». No fundo, como sintetiza, «o importante neste mercado é concretizar aquilo que deve ser o verdadeiro propósito de um parceiro em formação e desenvolvimento, ajudar os clientes a atingirem resultados». ☺



MJP
consultoria

- CONSULTORES EM GESTÃO DE CAPITAL HUMANO
- AVALIAÇÃO E INTERVENÇÃO EM
 - Perfil de Riscos Psicossociais (PPJM)
 - Perfil de Competências de Gestão (PMS)
 - Gestão Emocional

Os serviços da MJP Consultoria seguem a NORMA Iso-10667- 1 : 2011

00351 218 240 238 info@mjpt.pt
telefone e fax email

00351 929 125 818 www.mjpt.pt
telemóvel website

INTERPREV

➤ Crescer de forma sustentada

Texto: Ana Leonor Martins

A segurança e a saúde no trabalho são duas áreas que Pedro Soares, diretor geral da Interprev, considera «de interesse vital no exercício de qualquer atividade económica». E foi precisamente na categoria que as inclui que a empresa foi distinguida. «A qualidade da prestação de serviços neste âmbito favorece a produtividade, o desempenho e a satisfação dos clientes, melhorando o bem estar dos colaboradores», afirma o responsável.

Para o diretor geral, a distinção obtida «diferencia a Interprev no mercado, tornando-se um fator de competitividade, pelo reconhecimento, pela notoriedade e pela visibilidade da distinção». Por outro lado – continua –, «representou um desafio interno de avaliação do nosso desempenho enquanto equipa». A decisão de voltar a participar nesta iniciativa resultou da «vontade de descobrir novas formas de melhorar

Pedro Soares acredita que «estes momentos críticos de recessão são também momentos de oportunidades». Tanto assim é que nos últimos anos a Interprev registou um crescimento na ordem dos 30%.



© Fernando Pigeira

o desempenho futuro». É importante introduzir permanentemente na empresa fatores de motivação que ajudem a reforçar e aperfeiçoar a cultura organizacional», salienta. «Esta distinção gera bem estar interno e responsabilidade por zelar por ela, por justificá-la ao longo de todo o ano.»

Pedro Soares partilha que o relacionamento da Interprev com os clientes se caracteriza por «uma forte personalização, através de gestores de clientes; proximidade, pois a prestação ocorre geograficamente utilizando as estruturas físicas e humanas distribuídas pelo país; e rapidez na satisfação das necessidades dos clientes». E acrescenta: «Promovemos internamente a auditoria e a permanente introdução de melhorias no desempenho profissional através das nossas estruturas de topo, que por via da formação contínua garantem o sucesso do desempenho individual das equipas. O trabalho interno de promoção do talento de cada um, da iniciativa, da motivação e da construção interna das carreiras profissionais dos colaboradores induz o ADN indispensável para garantir o sucesso da relação com os clientes», garante.

Reconhecendo que «os operadores económicos no mercado português olham muito preocupados para o futuro, porque assistem à redução brutal do número de operadores e confrontam-se diariamente com um mercado sem liquidez e com ausência de estratégia na maior parte dos casos», Pedro Soares acredita que «estes momentos críticos de recessão são também momentos de oportunidades». Tanto assim é que nos últimos anos a Interprev registou um crescimento na ordem dos 30%.

O responsável congratula-se ainda com «o desaparecimento de operadores que atuavam à margem da lei, por ausência de fiscalização, bem como de operadores economicamente inviáveis», e destaca «o aparecimento de obstáculos a novas entradas de operadores no mercado, que de alguma forma introduziu condições para que os operadores legalmente constituídos e que desempenham a sua atividade no estrito cumprimento da lei possam ter condições de reforçar a sua posição e de melhorar a performance económica e financeira». Em jeito de conclusão, Pedro Soares afirma: «Temos crescido de forma sustentada, com base numa estratégia delineada no cumprimento da regulamentação definida para o nosso sector. Porventura com margens mais reduzidas, suportando investimentos de maior montante, mas permitindo-nos hoje estar onde os outros ainda não chegaram.»

OLISIPO

➤ Foco nos colaboradores

Texto: Ana Leonor Martins

A Olisipo é uma empresa centrada no desenvolvimento e no 'outsourcing' de competências de especialistas em tecnologias de informação e comunicação (TIC). Foi, pelo segundo ano consecutivo, distinguida na categoria «Trabalho Temporário e Outsourcing», mas o 'chief executive officer' (CEO), João Serra, garante que «a atividade da Olisipo vai muito mais além dos padrões estandardizados do 'outsourcing'». O foco «está nas nossas pessoas, no seu acompanhamento de proximidade, no seu crescimento profissional e pessoal», afirma, acrescentando: «Esses fatores de diferenciação são a razão do reconhecimento dos nossos clientes e, consequentemente, do nosso crescimento.»

A participação nesta iniciativa enquadra-se no objetivo da Olisipo de procurar sempre melhorar o seu trabalho. «Em quase 20 anos de atividade, fomos sempre criando relações de proximidade e confiança com os nossos clientes; e por isso temos vindo a ganhar uma posição sólida, especialmente no sector das telecomunicações», congratula-se José Serra. «A distinção em si é um fator de orgulho, pelo reconhecimento dos clientes, e também um elemento de forte motivação para toda a equipa.»

O responsável defende que a qualidade do serviço prestado está diretamente relacionada com a capacidade de acompanhar adequadamente os colaboradores que estão no cliente e de desenvolver e fortalecer as competências dos especialistas nas áreas em que os clientes mais necessitam. «É um forte fator de motivação e um incentivo para o seu crescimento profissional, tendo tam-

Na Olisipo, garante José Serra, o foco «está nas pessoas, no seu acompanhamento de proximidade, no seu crescimento profissional e pessoal».



bém um impacto muito positivo no seu desempenho e, consequentemente, na avaliação que de nós é feita pelo próprio cliente.» Neste contexto – continua –, «a formação que proporcionamos permite uma evolução eficiente das competências dos colaboradores, focada nos seus objetivos e nas suas ambições profissionais».

Na opinião de José Serra, os clientes estão atentos às suas escolhas e dão preferência aos fornecedores que têm um histórico comprovado de qualidade e que são competitivos em termos de preço. E partilha: «O desafio que nos é apresentado hoje é o de continuar a melhorar a qualidade do nosso serviço com margens mais baixas. Temos conseguido fazer crescer a atividade de 'outsourcing' através de novos clientes e através de projetos internacionais que vão surgindo nos clientes já existentes, com os quais temos desenvolvido já uma relação sólida e de confiança». O CEO acrescenta ainda que, em paralelo com a sua atividade principal, a Olisipo tem vindo a fazer «uma grande aposta na inovação, o que permite alargar o âmbito do negócio e lançar novos produtos e serviços em Portugal e noutros países». ©

SLOT Academy www.slot.pt

A consultoria ao serviço da formação

Sede e Delegação de Lisboa:
Rua Camilo Castelo Branco nº 2, 5º andar, 1150-084 Lisboa
Tel: 21 847 93 72 | Fax: 21 847 93 73 | 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

DGERT

RANDSTAD PROFESSIONALS

► Uma estratégia de diversificação

Texto: Ana Leonor Martins

A Randstad Professionals foi distinguida na categoria «Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e Outplacement». O director, Pedro Mota, considera que é um reconhecimento que resulta do «constante esforço e ‘commitment’ de toda a equipa de consultores nos diferentes sectores de especialização», algo que «exige no entanto a toda a equipa uma responsabilidade acrescida e a intensificação do rigor na atividade diária para garantir, junto de clientes, parceiros de negócio e ‘stakeholders’, a qualidade expectável de um fornecedor distinguido», ressalva.

Pedro Mota salienta que «a Randstad Professionals não se assume apenas como um fornecedor de serviços na área de consultoria de recursos humanos, mas também como um parceiro que o cliente elege para o seu negócio, que conjuntamente contribui para a concretização dos resultados». Tratam cada cliente como único, de acordo com as suas necessidades específicas, e é em parceria com ele que definem a estratégia de atuação. «No início de cada projeto investimos tempo no diagnóstico organizacional, através da análise da empresa, da função e do perfil requerido, tendo em consideração os objetivos a alcançar», explica.

Apesar do atual enquadramento de retracção da economia, o balanço do primeiro trimestre de 2013 e as expectativas para os restantes é positivo. «Isto resulta sobretudo de uma estratégia de diversificação dos nossos serviços – recrutamento e seleção, ‘executive search’, ‘assessment’ individual, ‘assessment and development centres’, ‘outplacement’, ‘human resources consulting’ e ‘IT services’ –, assim como de uma atuação dos nossos consultores por áreas de especialização – ‘sales and marketing’, finance and banking’, ‘engineering and industry’, ‘health care and pharma’ e information technologies’ (IT)», descreve o diretor da Randstad Professionals.

Pedro Mota acrescenta ainda que, «ciente de que as empresas devem apostar na retenção de talento, a Randstad Professionals afirmou-se numa «oferta de serviços diferenciadores, em que os ‘assessment and development centres’, bem como o recrutamento especializado, se assumem como serviços ‘premium’». Na empregabilidade – completa –, «e de forma a responder à elevada taxa de desemprego e à estratégia de redução de quadros em algumas organizações do mercado nacional, fruto do decréscimo do volume de negócios em Portugal, a Randstad



Pedro Mota salienta que «a Randstad Professionals não se assume apenas como um fornecedor de serviços na área de consultoria de recursos humanos, mas também como um parceiro que o cliente elege para o seu negócio, que conjuntamente contribui para a concretização dos resultados».

Professionals apostou paralelamente no serviço de ‘outplacement’, que oferece às pessoas um acompanhamento num momento difícil e, que cada vez mais, afeta um maior número de indivíduos».

A participação na iniciativa «Melhores Fornecedores RH» teve por objetivo a auscultação da opinião dos clientes, algo que Pedro Mota considera um dos fatores mais importantes na definição da estratégia e na implementação de inovação nos serviços» da Randstad Professionals. «Apesar de termos serviços certificados, dá garantias de um serviço de qualidade, e é pela voz dos clientes que podemos dar visibilidade da nossa forma de atuação, assim como identificar processos de melhoria contínua», faz ainda notar Pedro Mota, acrescentando: «Acreditamos que esta preocupação tem sido responsável pela consolidação da nossa marca no mercado nacional e pela existência de clientes com um histórico de parceria de mais de 10 anos.» ©

RANDSTAD

➤ Total orientação para o cliente

Texto: Ana Leonor Martins

Distinguida na categoria «Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional» e tendo ficado em quarto lugar no 'ranking' geral, a Randstad «vive centrada no cliente e acredita na sua forma de estar no mercado». Quem o afirma é Nuno Anjo, 'district manager' da empresa. «A atribuição deste prémio é o reconhecimento público, e através de uma entidade independente, da nossa forma de trabalhar», enaltece. «Demonstra que não somos líderes de mercado por acaso, mas sim como consequência de termos um grupo de profissionais que procura diariamente fazer mais e melhor.»

Nuno Anjo reitera que «a Randstad tem uma cultura consolidada e transversal a toda a organização, de absoluta orientação para o cliente; o cliente é o nosso código genético», afirma. «Assim, não temos soluções para clientes, temos uma solução para cada cliente, desenhada à medida, diferenciada e flexível. Cada cliente não tem na Randstad um mero fornecedor mas um parceiro com o qual partilha os seus objetivos e desafios. Participar neste 'survey', levado a cabo por uma entidade reconhecida e credível como a APG [Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas], é uma consequência natural da cultura de cliente da Randstad.»

Sobre a atual situação do mercado português e de como se reflete na atividade da empresa, Nuno Anjo faz notar que «o trabalho temporário acompanha os ciclos económicos, daí que neste momento o número de trabalhadores temporários colocados seja mais reduzido em relação a períodos homólogos de anos anteriores».



© Randstad

No entanto – ressalva –, «se tendencialmente o trabalho temporário sofre primeiro os efeitos dos decréscimos da atividade económica e da contratação de trabalhadores, por outro lado também beneficia primeiro dos efeitos de retoma na atividade económica, e neste momento já estamos numa fase de alguma estabilização».

Por outro lado, o 'district manager' destaca que «ao longo da sua história a Randstad sempre se fortaleceu em momentos menos favoráveis». Ou seja, «a mudança, a incerteza e as dificuldades sempre foram vividas pela Randstad como oportunidades», garante. «Em períodos como este, os clientes partilham connosco objetivos e desafios complexos e que exigem de nós um esforço e uma criatividade que nos fazem crescer e desenvolver enquanto organização. Vivemos um período em que o conceito 'win-win', cliente-fornecedor, é o único caminho que pode garantir o sucesso às organizações», defende. «Assim, e como resposta à situação atual, temos aprofundado ainda mais a centralidade e o foco nos clientes.»

Nuno Anjo garante que, «como resposta à situação atual», a empresa «tem aprofundado ainda mais a centralidade e o foco nos clientes».



Firians IT Consulting

Firians IT - Consulting
Praça Marechal Carmona Nº 7 C, 1º Dt.
2330-080 Entrancamento
PORTUGAL

Firians IT - Consulting Angola
Urbanização Nova Vida
Rua 50, Prédio 40, R/ch Porto 2
Luanda - ANGOLA

Email: gerol@firions.com
Telef.: +351 249 711 072

Consultores em tecnologia formação e consultoria estratégica

Temos mais de 10 anos de experiência em consultoria e implementação de soluções no área da Gestão de Recursos Humanos a nível nacional e internacional

Consultoria de excelência no desenvolvimento KPI's de performance em RH utilizando business intelligence

Parceiros **meta** para soluções de Gestão de Recursos Humanos

O compromisso que assumimos com os nossos clientes é para nós a chave do sucesso

www.firians.com

RAPOSO BERNARDO & ASSOCIADOS

► Um parceiro na gestão de recursos humanos

Texto: Irina Pedro

Pelo segundo ano consecutivo, a Raposo Bernardo & Associados foi a grande vencedora dos «Melhores Fornecedores RH», ficando em primeiro lugar no 'ranking' geral, fruto da percentagem obtida na categoria «Serviços de Assessoria Jurídica». Estando «cientes de que os recursos humanos constituem um dos principais motores de uma empresa mas também um dos seus âmbitos mais problemáticos e sensíveis, damos obviamente grande importância às distinções alcançadas porque sentimos que esta é talvez a área dos serviços jurídicos em que os nossos clientes necessitam de um apoio mais constante e efetivo», considera Ana Cláudia Rangel, responsável pelo Departamento de Direito Laboral da sociedade de advogados.

Ana Cláudia Rangel sublinha que, «sem descurar a parte técnica, que é essencial», procuram «conhecer bem as empresas e as suas necessidades, bem como prestar um aconselhamento célere e sempre na ótica da resolução dos problemas de cada cliente». O que procuram acima de tudo é «ser um verdadeiro parceiro na gestão dos recursos humanos, também no âmbito da prevenção desses mesmos problemas», refere.

Este tema torna-se ainda mais premente no atual contexto socioeconómico pois, «tal como o crescimento das empresas potencia um aumento da contratação de trabalhadores, na mesma linha a presente situação do mercado português origina uma maior necessidade por parte dessas mesmas empresas de recorrerem constantemente à dispensa de trabalhadores, muitas vezes como modo de sobrevivência», reconhece Ana Cláudia Rangel. Não obstante, admite que «em termos técnicos e de operacionalidade de negócio acaba por ser mais estimulante, na medida em que é nestes tempos que os serviços na área dos recursos humanos assumem maior relevância».

A responsável assinala ainda: «Notamos um exponencial aumento dos processos de extinção dos postos de trabalho, dos despedimentos coletivos e dos processos de negociação para celebração de acordos de cessação dos contratos de trabalho, entre outros. É unânime que são processos humanamente difíceis para todos os envolvidos, sendo que o nosso papel assume por isso uma grande importância na criação de bases de entendimento», reitera. Por outro lado – acrescenta –, «sabemos que as empresas não podem descurar a motivação dos



© Fernando Picarra

trabalhadores que nela permanecem, o que só por si, em certos casos, gera quebras de produtividade e de empenho». Também neste campo procuram «ajudar os clientes da forma mais eficaz e numa base de continuidade».

Apesar de considerar de extrema importância a avaliação feita pelos clientes e que as avaliações de natureza mais formal acabam por «corresponder a um desafio, a um estímulo e a um excelente modo de reavaliação de processos», Ana Cláudia Rangel salienta que «essa avaliação também é feita de forma constante, no dia a dia». Mas «ter conseguido ganhar o primeiro prémio global, ao lado de entidades especializadas em todas as áreas de intervenção relativas a recursos humanos, coloca a sociedade num patamar de reconhecimento muito para além de prestadores de serviços jurídicos». Isso, conforme conclui, «corresponde à visão que temos do que deve ser o apoio legal global na gestão de pessoas». ®

«Notamos um exponencial aumento dos processos de extinção dos postos de trabalho, dos despedimentos coletivos e dos processos de negociação para celebração de acordos de cessação dos contratos de trabalho», refere Ana Cláudia Rangel.

TOWERS WATSON

► Compromisso com a excelência

Texto: Irina Pedro

«Sistemas de Compensação e Benefícios», «Tecnologia e Sistemas de Informação Aplicados à Gestão de Recursos Humanos» e «Consultoria» foram as categorias em que a Towers Watson foi distinguida. Integrem os «Melhores Fornecedores RH», nas palavras de Ana Marta Vasa, 'head of retirement solutions' da consultora, contribui para «reforçar a motivação de fazer mais e melhor, todos os dias, no trabalho realizado junto dos clientes».

Ana Marta Vasa enfatiza que são «uma equipa competente, motivada, com espírito crítico e inovador, que coloca elevado empenho no que faz» e que para «este compromisso com a excelência e a procura de uma melhoria contínua é importante passar por uma apreciação junto das empresas que recorrem aos serviços da Towers Watson». E está convicta de que a distinção alcançada só é possível com as empresas e as pessoas com que trabalham.

Na relação com os clientes, na Towers Watson procuram acima de tudo alinhar o seu 'know-how' com as necessidades estratégicas dos clientes. «A nossa relação com muitas empresas a nível mundial mantém-se durante décadas e gozamos da reputação de apoiar os clientes de forma contínua, proporcionando-lhes um aconselhamento claro e objetivo, procurando dar resposta às necessidades da sua organização, dos seus objetivos e dos seus desafios», faz notar a 'head of retirement solutions'.

A responsável defende ainda que, «numa altura em que as empresas enfrentam novos desafios, tendo que adaptar-se a novas realidades, quer da própria organização, quer dos respetivos colaboradores, existem oportuni-



© Towers Watson

«A nossa relação com muitas empresas a nível mundial mantém-se durante décadas e gozamos da reputação de apoiar os clientes de forma contínua», partilha Ana Marta Vasa.

dades em que é possível otimizar custos, respondendo às necessidades dessas mesmas empresas e dos suas pessoas, e conseguindo com isso melhorar os resultados do negócio; é esse apoio, fundamentado no nosso 'know-how' e na nossa experiência, que sentimos ser importante na nossa atuação junto do tecido empresarial, nomeadamente no alinhamento das suas práticas de recursos humanos com a estratégia do negócio», salienta.

Não obstante reconhecer que este é um momento difícil para as empresas, Ana Marta Vasa assegura que apoiam os clientes pautando-se «pelo rigor e explorando soluções inovadoras, através do desenvolvimento de soluções específicas para a nossa realidade ou usando a experiência adquirida noutras geografias, adaptando-a às necessidades do mercado local». ®

human

Assine já!

12 edições por 39 €

ou

24 edições por 70 €

Revista de referência em Gestão RH

www.human.pt

assinaturas@human.pt

Just Media – Rua de São José, Nº 149/159, 1º Dto., 1150-322 Lisboa • Tel. 210 939 695 • Telm. 961 219 531 • e-Mail: assinaturas@human.pt



© Vítor Gordo

Artur Félix
Partner da Blink Consulting
artur.felix@blinkconsulting.eu

FORMAÇÃO

› Fazer para aprender

As mudanças mais profundas e duradouras resultam de processos de descoberta e tomada de consciência e não por alguém nos dizer que devemos mudar. No entanto, insistimos em continuar a aplicar a «velha fórmula» de ensinar em vez de proporcionar experiências que permitem a aprendizagem, ficando admirados por os resultados alcançados se fixarem abaixo do esperado e não perdurarem no tempo.

Imagine que alguém lhe ensinava a andar de bicicleta mostrando-lhe um esquema detalhado de um destes veículos e explicando os princípios da física que possibilitam que ele se mova.

A ideia parece-lhe bizarra?

No entanto, os processos clássicos de formação assentam na transmissão de conhecimen-

competências técnicas, mas especialmente no domínio comportamental.

Imagine-se numa ação de formação «tradicional». Muito provavelmente seria confrontado com uma série de comportamentos menos ajustados com os quais tenderia a não se identificar. Regra geral todos nós os reconheceríamos como não sendo os comportamentos esperados numa dada situação mas que os «outros» é que os praticavam. Moral da história; não tínhamos grande coisa a aprender porque o «problema» não se nos aplicava.

Por contraste, num ambiente experiencial somos «convidados» a sermos nós próprios. É um ambiente em que não há ninguém a «ensinar» e em que cada participante tende a atuar como se estivesse no seu local de trabalho.

É um ambiente em que não há ninguém a «ensinar» e em que cada participante tende a atuar como se estivesse no seu local de trabalho.

tos, partindo do princípio de que o recetor os conseguirá interpretar e aplicar para responder a questões do dia a dia.

Na prática, verifica-se que nem sempre a mensagem é entendida ou, quando o é, existe dificuldade em aplicá-la, traduzindo-a em resultados.

Se parece ser consensual que para aprender a andar de bicicleta a melhor forma é ter uma e experimentar e praticar, por que é que no mundo das organizações insistimos em usar com frequência a abordagem do «esquema detalhado» e depois nos admiramos por não conseguirmos obter os resultados esperados? Uma parte da resposta é evidente: há aspetos que não podem ser testados numa empresa real porque o risco associado é elevado.

Concordando que a melhor forma de aprender é fazendo, a utilização de atividades experienciais e de simulações permite criar um ambiente seguro em que se pode experimentar sem ter medo de errar, pois as consequências não têm repercussões no mundo real.

Este tipo de abordagem permite obter excelentes resultados no desenvolvimento de

O «segredo» destas atividades é levar os participantes a tomar consciência dos seus atos e do respetivo impacto em terceiros e/ ou na sua organização. Ao proporcionar estes momentos «Aha!», está-se a abrir portas para que cada indivíduo esteja disponível para aprender aquilo de que precisa.

Este modelo de aprendizagem proporciona a cada indivíduo um processo de descoberta que lhe permite testar os conhecimentos que vai adquirindo, tirar as suas conclusões e entender as mudanças que deve introduzir nos seus comportamentos e/ ou nas suas formas de trabalho.

O facto de cada indivíduo ter oportunidade de ir construindo o «seu» conhecimento traduz-se numa maior motivação e numa maior capacidade para a aplicação dos conhecimentos adquiridos e pelo menor intervalo de tempo necessário para alcançar resultados.

Esta é a grande diferença entre ser ensinado, «ouvindo falar sobre», ou aprender através da aplicação prática.

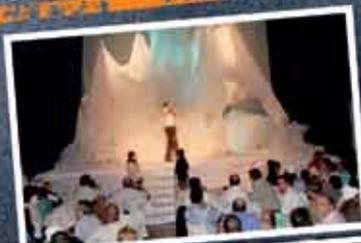
Já pensou em como gostaria de aprender a andar na sua «bicicleta»? ⑩

Serious Games...

aprendizagem experiencial no Século XXI.

GAMES COM CHANGE

PRESENCIAL GAMES



ONLINE GAMES



Aplicação dos Conceitos e Princípios do JOGO a objectivos concretos de aprendizagem e desenvolvimento

CENÁRIOS, CONTEXTOS e PERSONAGENS que conferem sentido à aprendizagem

INTERACTIVIDADE, alto nível de ENVOLVIMENTO e MOTIVAÇÃO

EXPERIMENTAÇÃO, EXPLORAÇÃO e PROTAGONISMO

RELATÓRIOS DE DESEMPENHO

EXPERIÊNCIAS TRANSFORMADORAS para gerar mudança de comportamento


WeChange

Perto de si, mudamos consigo!

Para mais informações: 21 393 31 30 . 22 207 12 40 . www.wechange.pt

ASSESSMENT

Uma ferramenta de enorme valor para as empresas



Falámos com alguns profissionais com experiência relevante em processos de assessment em diversos tipos de organizações. Das suas palavras conclui-se que estamos perante uma ferramenta de enorme valor, capaz de potenciar o talento de forma significativa.

Texto: Mário Sul de Andrade

«O 'assessment' é um vetor essencial da gestão de pessoas, com um peso crítico no devir das organizações. Como competência, é indissociável da espécie humana; e modernamente uma ampla gama de instrumentos permite o reforço dessa resposta chave, a da predição dos comportamentos futuros dos indivíduos em contexto laboral.» A afirmação é de Jaime Ferreira da Silva, 'managing partner' da Dave Morgan, uma consultora que disponibiliza serviços de avaliação de competências profissionais e pessoais (para promoções e carreira), de avaliação psicológica com o MBTI (Myers-Briggs Type Indicator; para 'executive coaching'), de avaliação de desempenho (para desenvolvimento profissional) e de avaliação 360 graus (para chefias e não chefias). Na opinião deste especialista, as empresas podem esperar desta ferramenta, em termos da gestão de recursos humanos, «informações mais precisas sobre dimensões chave do funcionamento dos indivíduos com impacto nas suas atitudes e no seus comportamentos de trabalho», sendo que «a validade preditiva desta informação é crítica para a construção, e a sustentabilidade, do constructo multifatorial a que chamamos sucesso».

Já Paula Baptista, diretora de mercados nacionais e internacionais na Companhia Própria assinala que «as soluções de 'management assessment' utilizadas pela consultora, a juntar ao nível de profissionalismo na metodologia de aplicação das mesmas, permitem aferir com maior precisão o perfil atual dos colaboradores e alinhá-los cirurgicamente de acordo com os objetivos e a estratégia da respetiva organização, funcionando como o melhor ponto de partida para desenvolver planos de ação e de formação mais genuínos e assim garantir o alcance de resultados de excelência». Na opinião de Paula Baptista, o tecido empresarial pode esperar das ferramentas de 'assessment' «uma avaliação dos participantes face ao perfil de competências exigido, identificando pontos fortes e necessidades de desenvolvimento». A título de exemplo, fala do «Identity Compass», que se traduz «numa descrição detalhada do comportamento e no desempenho dos líderes e dos colaboradores», ou seja, funciona como «um TAC da empresa»; refere ainda o «DISC», que «permite avaliar a linguagem universal do comportamento humano observável, ou o 'como agimos'», constituindo «uma simbologia é uma radiografia da empresa».

A 'managing partner' da MJP Consultoria, Maria João Cunha, assinala que as organizações, «estando cada vez mais confrontadas com a necessidade de se tornarem mais resilientes, dinâmicas, competitivas e saudáveis, têm

PERSPETIVA: JORGE HORTA ALVES

› O caminho para a sofisticação

A condução do meu primeiro 'assessment centre' (AC), na SHL Portugal, para uma empresa de tecnologias de informação (TI) foi uma experiência inesquecível. Cumpriram-se todos os requisitos técnicos, e a metodologia mostrou-se em todo o seu poder, para o recrutamento de jovens diplomados. Foram definidas as competências a avaliar, formados em AC e treinados os gestores da empresa, para a utilização e a interpretação das diversas técnicas de avaliação: testes, questionários, exercícios de simulação individuais e de grupo, entrevistas estruturadas. O que exigiu mais aplicação, por parte dos gestores e dos consultores, foram as sessões de integração da informação, de modo a obter um resultado válido e equitativo. Desde então, temos realizado na SHL Portugal milhares de 'assessments' individuais e de grupo, conduzidos por consultores credenciados e experientes, utilizando sempre uma metodologia múltipla e múltiplos avaliadores, para avaliar competências ou dimensões múltiplas. Os objetivos também têm sido muito diversos: seleção, promoção, sucessão, desenvolvimento, 'coaching'. Os estudos realizados evidenciam elevada validade e alto retorno do investimento nos 'assessments'.

Mais recentemente, participei num 'assessment' que se destinou a avaliar a equipa de gestão de uma empresa comercial, para efeitos de desenvolvimento ('development centre' – DC). A metodologia foi a do 'assessment', com objetivos específicos e portanto formas de comunicação próprias. Os gestores foram avaliados, em alguns casos o potencial foi confirmado e os resultados mais elevados nas competências foram aproveitados para potenciar o desempenho. A SHL apoiou com programas de desenvolvimento pessoal e com 'coaching' para o desempenho.

Houve, no entanto, uma surpresa. Um dos gestores, de profissionalismo reconhecido porém de potencial pouco visível, bem aceite pelos colaboradores, mas (como se diz comumente) com um comportamento 'low profile', revelou elevadas competências de gestão, com um potencial que ele próprio desconhecia. Dado o 'feedback' dos resultados, feito o reconhecimento do potencial por ele mesmo, e ganha a motivação e a confiança necessárias, tornou-se uma «estrela da companhia», com vantagens para todos. Aumentou a motivação, a satisfação profissional e a contribuição para o sucesso do negócio.

Nos últimos anos, o 'assessment' tem-se sofisticado de forma significativa devido principalmente à utilização das TI, à avaliação 360 graus e à diversidade das provas situacionais de simulação e de gestão.

Jorge Horta Alves é 'managing director' da SHL Portugal



Nos últimos anos, o 'assessment' tem-se sofisticado de forma significativa devido principalmente à utilização das TI, à avaliação 360 graus e à diversidade das provas situacionais de simulação e de gestão.



› Jaime Ferreira da Silva, 'managing partner' da Dave Morgan



› Paula Baptista, diretora de mercados nacionais e internacionais da Companhia Própria

PERSPETIVA: ELSA MARIA DINIS

› Uma fotografia única no tempo ou um filme dinâmico do mapeamento de talento da organização?



Para cumprir o objetivo de ser um filme dinâmico do mapeamento de talento da organização, o processo de 'assessment' deve sobretudo garantir que é consequente para o colaborador que participou no processo, para a organização e para o consultor que implementa o 'assessment'.

... para o colaborador que participou no processo, uma vez que lhe permite uma análise habitualmente neutra e externa do seu potencial de competências e dos seus pontos fortes e das áreas de melhoria. Neste contexto, o 'assessment' deve ser visto por cada um de nós, indivíduos, como um momento de 'check up', em que são analisados os meus sinais vitais e a forma como os está a usar e a potenciar. Este processo também serve para ouvir e integrar conselhos e orientações úteis sobre como melhorar a utilização destes sinais vitais e garantir a melhoria contínua da minha performance. Se surgir a oportunidade de participar em 'assessments' de forma regular no tempo, o processo irá aumentar o meu auto-conhecimento e a reflexão acerca de como melhora, quais os

O 'assessment' é uma metodologia tradicionalmente percebida como tendo o objetivo final de identificação e «catalogação» de competências dos colaboradores de uma organização. Utilizada desta forma mais restrita, torna-se um momento de «fotografia» de competências, com validade temporal definida e consequências diretamente associadas a esse momento e a esse resultado.

Hoje os objetivos subjacentes à realização de 'assessment' ultrapassam largamente a ideia de simples identificação de talento, centrando-se no mapeamento dinâmico e constante no tempo do talento das organizações. À semelhança dos processos de avaliação financeira orientados para, periodicamente, analisar, rever e otimizar o capital financeiro relevante para financiar o futuro de uma empresa, os 'assessments' permitem avaliar o capital humano existente de forma a «financiar» com talento o presente e o futuro de uma organização.

Para cumprir este objetivo de ser um filme dinâmico do mapeamento de talento da organização, o processo de 'assessment' deve sobretudo garantir que é consequente...

estímulos certos para o funcionamento do meu sistema e como os usar em favor dos meus objetivos – estarei disciplinado para atuar sobre o valor do meu capital próprio. ... para a organização que realiza o 'assessment', atendendo a que os seus resultados serão uma ferramenta fundamental de controlo de gestão e de planeamento estratégico da sua utilização de ativos humanos. Tal como as avaliações de capital financeiro, os 'assessments' têm de possibilitar a resposta a três questões fundamentais: Como estou a utilizar os meus ativos? Esta utilização é a mais rentável e certa para a organização no momento atual? Como posso melhorar esta utilização? Para garantir que são consequentes, os 'assessments' na organização terão de ser objetivos, tendo a mesma base ou métricas de análise subjacentes, ainda que aplicadas a diferentes universos populacionais ou em diferentes momentos do tempo. É fundamental poder comparar resultados de 'assessments' ao longo do tempo, quer estejamos a analisar os habituais colaboradores de elevado potencial de uma organização em faixas etárias mais jovens, quer nos concentremos em pensar no nosso talento sénior e na forma como o deveremos utilizar para aportar valor à organização na preparação da sua sucessão.

... para o consultor que implementa o 'assessment', seja este externo ou interno à organização. Neste contexto, para o 'assessment' ser consequente precisamos de garantir que o consultor está a trazer, com o processo, novas referências de atuação à organização sobre a gestão do seu capital humano, deixando ferramentas sólidas para o fazer com continuidade no tempo. O consultor é o produtor do filme do 'assessment' – aquele que gere os investimentos no filme para garantir que as diferentes peças do mesmo encaixam e cumprem o sonho do realizador. Usar os instrumentos de 'assessment state of the art' de nada nos serve se o consultor não garantir que os mesmos são os mais indicados e ajustados aos objetivos da organização e às métricas de avaliação de ativos humanos de que necessita.

Já se interrogou sobre se o seu processo de 'assessments' é um filme caro e sem grande sucesso de bilheteira ou uma curta metragem que se tornou num 'blockbuster'? Desafie-nos a refletir a seu lado sobre o tema e a garantir que os seus 'assessments' são efetivamente consequentes.

Elsa Maria Dinis é 'manager' da área de Human Capital Consulting Services da PwC Portugal



› Maria João Cunha, 'managing partner' da MJP Consultoria



› Artur Ferraz, 'partner' da Factor H

de decisão, a nível global, na gestão de pessoas, o aumento da eficiência pessoal e organizacional, a diminuição do absentismo e o acesso a um levantamento sistemático de necessidades e de perfis», além da possibilidade de «organizar ações que permitam agir em situações de violência, 'bullying' e 'mobbing'».

Pela Factor H fala Artur Ferraz, 'partner' da consultora, para quem «os 'assessments' são uma valiosa ferramenta de gestão do talento para as organizações». Refere o facto de estes serem «tempos de contenção», daí os 'assessments' constituírem «um instrumento importante na gestão do capital humano quando utilizados e enquadrados numa política de gestão desenvolvimentista que vise promover o alinhamento das competências com os objetivos das empresas». Conforme frisa, «podem ser usados em processos de seleção, integração, desenvolvimento e transição de pessoas». Na Factor H, partilha o responsável, utilizam 'assessments' «em quase todas as intervenções organizacionais promovidas nos clientes, dada a fiabilidade e a rapidez em termos de resultados, o que permite às empresas tomar decisões sobre o capital humano de forma rápida e fundamentada». Artur Ferraz sintetiza dizendo que, «quando integrados em planos devidamente concebidos e enquadrados em políticas de desenvolvimento de talento, os 'assessments' são poderosas ferramentas de gestão que permitem o desenvolvimento sustentado e alinhado com os objetivos organizacionais».

Finalmente, Sofia Bento, 'executive coordinator' do Let'sTalkGroup, constata que «nos últimos anos tem havi-

exigências múltiplas e torna-se imperativo que saibam lidar com elas potenciando todos os recursos tanto pessoais como organizacionais». Nesse sentido, explica, «os 'assessments' desenvolvidos pela MJP, por serem construídos tendo em consideração a realidade portuguesa, revelam-se ferramentas essenciais para uma eficiente gestão de capital humano e para a orientação dos caminhos a tomar». Em relação aos serviços que prestam, a responsável diz que as empresas podem esperar «a utilização de ferramentas que proporcionam qualidade e rapidez



© Fernando Pizarra

> **Sofia Bento**, 'executive coordinator' do Let'sTalkGroup

do um crescimento exponencial do recurso aos processos de 'assessment'. Baseando-se na experiência da consultora, assinala que «cada vez mais as organizações procuram otimizar os seus recursos humanos, para garantirem não só a pessoa ideal no lugar certo mas também a manutenção do conhecimento e dos talentos». No caso do

Let'sTalkGroup, «através de uma análise detalhada das necessidades organizacionais, seja ao nível do recrutamento externo, seja relativamente à identificação de talentos e à contribuição para os sistemas de mobilidade e gestão de carreiras, são desenvolvidos processos e metodologias de 'assessment' suportados nas melhores práticas atuais, que garantem uma avaliação detalhada do perfil e das características dos profissionais a contratar, a reter e a desenvolver». Sofia Bento conclui assinalando que «o 'assessment' fornece informações adicionais sobre habilidades e atributos pessoais, que tanto sugerem melhorias como servem de base para planeamento de carreira, planos de promoção e de desenvolvimento profissional e para programas estratégicos como a gestão de talentos». Em síntese, «o impacto ao implementar processos de 'assessment' é tal que as empresas podem inclusive sustentar os processos de recursos humanos no desenvolvimento organizacional, tratando-se por isso de uma ferramenta de elevado valor no apoio à gestão, algo que contribui de forma direta para o recrutamento e a seleção, a mobilidade interna, o desenvolvimento de planos de melhoria de desempenho e o desenvolvimento de competências». ®



ESPECIALISTAS EM FORMAÇÃO

CAMPANHA



30%
desconto no
valor da
formação

SOFT SKILLS & COMPETÊNCIAS EMPRESARIAS

Uma Empresa, um Profissional: um Desafio!

LIDERANÇA DE EQUIPAS 14/MAIO
6 cursos 100h €3.855 Valor de Campanha €2.699
GESTÃO DE PROJETOS 14/MAIO
6 cursos 89h €2.760 Valor de Campanha €1.932
TÉCNICO DE R. HUMANOS 28/MAIO
6 cursos 99h €3.230 Valor de Campanha €2.661

Pretende uma Solução à Medida?
Desenhe o seu pack de formação de acordo com as suas necessidades formativas!

www.galileu.pt/softskills

ALGARVE algarve@galileu.pt | 289 300 193 AVEIRO aveiro@galileu.pt | 234 371 011/12
BRAGA braga@galileu.pt | 253 248 533 LEIRIA geral@centro.galileu.pt | 244 849 200
LISBOA info@galileu.pt | 21 361 22 38 PORTO porto@galileu.pt | 22 607 30 90

www.galileu.pt

GrupoRumos



Raquel Lopes Ribeiro
Técnica Superior de HST da Medicisforma
raquel.ribeiro@medicisforma.pt

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

› Cultivar a segurança

No atual contexto de crise económica é comum assistir-se a um desinvestimento, por parte das entidades empregadoras, no conjunto de atividades que asseguram a saúde e a segurança dos seus colaboradores. Não que os empregadores não reconheçam a importância desta temática, mas porque a efetiva implementação de medidas de prevenção de riscos profissionais fará sempre parte de um orçamento, que neste contexto é cada vez mais difícil de gerir. Impõe-se a redução de custos em todas as vertentes.

Por outro lado, existe a tendência de considerar a saúde e a segurança como um custo e não como um investimento. De facto, os benefícios deste investimento, em alguns casos, não têm retorno imediato. Vejamos o exemplo das doenças profissionais, em que esse

produzir mais faz com que se coloquem deliberadamente em risco, como por exemplo intervindo em equipamentos de trabalho sem os desligar primeiro ou movimentando cargas sem respeitar os princípios ergonómicos. Ainda assim, tem-se conseguido a pouco e pouco chamar a atenção dos colaboradores para a importância da saúde e da segurança, muitas vezes através de ações de formação ou de campanhas de prevenção com 'slogans' apelativos: «Zero Acidentes, Missão Possível» ou «Trabalhar Seguramente».

Vivemos numa época em que se apela à segurança como um fator cultural, e muito se tem feito neste sentido. Em conjunto, empresários, colaboradores e técnicos de saúde e de segurança tentam inverter a tendência e agir responsabilmente.

Apelar ao envolvimento dos colaboradores na saúde, na segurança e na melhoria das condições de trabalho poderá ser o caminho alternativo aos avultados investimentos em soluções técnicas.

retorno poderá verificar-se apenas 20 anos depois. Para qualquer empresário, convenhamos que representa uma situação bastante desencorajadora.

Contudo, não podemos ignorar os avultados investimentos realizados nas últimas décadas pelas empresas: ao nível da implementação de medidas estruturais, como a melhoria dos sistemas de iluminação ou a manutenção de pavimentos; organizacionais, como a formação dos seus colaboradores ou o planeamento das atividades; e de proteção, como a instalação de barreiras de segurança em equipamentos de trabalho e a utilização de equipamentos de proteção individual.

E os colaboradores das empresas? Como reagem às temáticas da saúde e da segurança? Por vezes, com alguma resistência em virtude das atitudes de crença tão características de qualquer ser humano: «sempre fiz assim e nunca tive problemas» ou «se tiver um acidente o seguro paga». Mas não só por motivos como estes os colaboradores se colocam em risco. Em muitos casos, o empenho em

É neste contexto que os técnicos de saúde e segurança, enquanto prestadores de serviços às empresas, mais do que informar empresários acerca dos requisitos legais exigidos e mais do que ministrar formação aos colaboradores sobre medidas de prevenção, devem envolver-se efetivamente na atividade da empresa, sobretudo com os seus colaboradores, acompanhar de perto a execução das tarefas, questionar as suas preocupações e ajudar e ensinar, mostrando como se deve fazer e não apenas dizer como deveria ser feito e não é. Esta atuação, de incidir sobre o comportamento humano e apelar ao envolvimento dos colaboradores na saúde, na segurança e na melhoria das condições de trabalho, poderá ser o caminho alternativo aos avultados investimentos em soluções técnicas que, contribuindo eficazmente para a diminuição dos níveis de risco, não se têm revelado por si só suficientes.

É importante envolver colaboradores, acompanhá-los e lançar as sementes da saúde e da segurança, para que no futuro possamos ver crescer a cultura e colher os frutos. ©



MORE Eternal Moments

Coaching Mastery

**Certificação Internacional
Coaching & PNL**



©MORE Institut International

Lisboa | Telem. +351 960 383 135 | Tel. +49 5273 389 6971

Skype-ID: MOREINSTITUT | info@more-institut.com

www.more-institut.com

SOFTWARES E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO PARA RECURSOS HUMANOS

Desafios e soluções para o tecido empresarial



Os desafios que se colocam às empresas na gestão das suas pessoas e as soluções apontadas pela tecnologia. Oito especialistas de importantes players no nosso país lançam pistas para o futuro.

© Malsym Temeljanov - Fotolia

Recolha: Mário Sul de Andrade

› Cinco tendências mundiais



Por Eduardo Quero Sevilla

A gestão de recursos humanos tornou-se uma das chaves para a produtividade e o bom funcionamento das empresas. Com base na presença em feiras internacionais, apresento algumas tendências.

1. Globalização – A tecnologia está a transformar as empresas e a forma como gerem as pessoas. Passa-

-se de estruturas hierárquicas a comunidades cada vez mais fluidas, de grupos locais e distribuídos a correntes virtuais em todo o mundo. Coexistem pessoas mais acostumadas às novas tecnologias com outras de maior resistência. Esta nova realidade está a empurrar as empresas para uma gestão mais global de sistemas de informação, recursos humanos, desafios com práticas de integração, línguas, culturas e normas.

2. A nuvem ('cloud computing') – A capacidade de aceder a uma plataforma partilhada através da Internet, a partir de qualquer dispositivo, reduzindo os custos, permitindo o acesso aos utilizadores e passando para o fabricante de tecnologia a manutenção do sistema. A nuvem está a ajudar os gestores de recursos humanos a descentralizarem processos e a facilitarem a gestão diária das pessoas unificando práticas.

3. Mobilidade – A capacidade de conectar dispositivos, independentemente do tempo ou do lugar, trouxe modelos de trabalho mais dinâmicos e focados em alcançar objetivos e aumentar a produtividade. Os avanços tecnológicos fazem aumentar a velocidade de acesso às aplicações e melhoram a capacidade dos

dispositivos que oferecem funções mais sofisticadas.

4. Redes sociais – Estão a mudar a forma de relacionamento e criam oportunidades para o contacto e o diálogo pessoal e profissional. As aplicações de gestão de recursos humanos não são alheias a esta mudança e estão a evoluir integrando-se com as redes (utilidade óbvia no recrutamento), permitindo a colaboração entre as pessoas, fomentando o reconhecimento interno e a perceção do sentimento de pertença.

5. Análise de dados «Big Data» – A possibilidade de estudar combinações complexas de dados para análise preditiva ainda tem pouca aplicação nos recursos humanos, mas deverá aumentar. As empresas que tirem proveito da sua utilidade terão uma fonte unificada de informação e gestão estratégica de colaboradores, o que permite medir e correlacionar áreas valiosas como formação ou desenvolvimento e remuneração.

Eduardo Quero Sevilla é 'country manager' em Portugal da Meta4

› Games for change – contexto que confere significado ao conhecimento



Por Luís Costa

O contexto educacional de uma sociedade marcada pela omnipresença das tecnologias digitais remete para novas práticas pedagógicas que possam dar resposta às exigências que decorrem de «outros interesses» e «outras motivações», derivadas de um mundo onde o tecnológico e o digital se estende hoje a domínios que antes seríamos tentados a colocar fora desta «contaminação». O digital faz parte do quotidiano da atual geração.

Os «Serious Games» são uma resposta adequada aos interesses e às motivações dessa geração, que denota preferências de trabalho e aprendizagem muito próprias.

Estamos perante indivíduos que privilegiam a receção rápida de informação e a partir de várias fontes, valorizam o 'network' simultâneo, uma aprendizagem 'just in time', relevante, de utilidade imediata e divertida e, muito importante, o 'feedback' imediato e constante. O ambiente dos «Serious Games» permite simular processos de trabalho em ambiente controlado, permite a tomada de decisões face a situações reais mas sem o risco do negócio, permite reduzir o tempo de desenvolvimento de competências e habilidades, dando a possibilidade de em algumas horas de jogo vivenciar uma enorme

diversidade de experiências. Já que é possível reproduzir ambientes complexos alinhados com o contexto da organização, o jogador toma decisões face a situações inspiradas na realidade, compreendendo o impacto da sua performance (perspetiva individual e sistémica) e recebendo 'feedback' imediato das «jogadas».

Os «Serious Games» são atraentes por serem divertidos, interactivos e adaptáveis, apresentando uma estrutura pautada em regras e metas, permitindo a aprendizagem pelo 'feedback' proveniente da resolução de problemas e dos resultados obtidos.

A atratividade decorre também da satisfação pessoal – êxito, superação de desafios e competição – e da história subjacente. A representação de papéis no âmbito do jogo permite o desenvolvimento efetivo de um leque de conhecimentos e competências.

O facto de a experiência de formação e desenvolvimento através do jogo decorrer num contexto que confere significado ao conhecimento, em que o participante é guiado por um objetivo claro enfrentando um desafio apropriado em ambiente seguro, cumulativamente com a experimentação, a exploração, o protagonismo e a manipulação ativa dos desafios com 'feedback' constante, explicam o crescimento nos últimos anos e a adesão de cada vez maior número de empresas, tentadas a experimentar a implementação de uma solução gamificada. Os estudos apontam para um crescimento exponencial desta forma de abordagem.

Luís Costa é 'managing partner' da We Change

› Os portais e a dinamização dos recursos humanos



Por José Lage

O recurso a soluções de portais de recursos humanos, ou mais simplesmente de 'self-services', permite não só a valorização das pessoas como um retorno rápido e evidente do investimento, disponibilizando o conhecimento individual em favor do conhecimento coletivo da organização e do negócio.

Permitir aos colaboradores o acesso a informação como consulta e/ ou marcação de férias, competências e ligação à formação requerida, podendo essa informação e a atualização ser consultadas e/ ou validadas pelas chefias, é uma garantia de eficiência operacional agilizando

os processos administrativos nos recursos humanos.

As vantagens são evidentes e transversais à organização: o atendimento de colaboradores devido a questões básicas de troca de informação e documentação é anulado, permitindo aos operacionais dos recursos humanos dedicar-se à sua real função, ou seja, gerir a estratégia da organização para os seus recursos humanos.

A implementação destas soluções deve passar por definição clara de objetivos e respetivas etapas, para que se possa quantificar o retorno planeado 'versus' o retorno obtido (tão mais elevado quanto maior a utilização).

As funcionalidades, embora algumas sejam genéricas, não devem deixar de refletir o pulsar da organização, permitindo a empatia imediata por parte desta, criando uma relação de franca proximidade.

As características operacionais e de organização não podem ser restritivas à implementação, pois há várias formas possíveis de interação.

Já não existe gestão sem a componente informativa e de interação entre colaboradores, chefias e recursos humanos, disponibilizando de modo permanente esta mesma informação à gestão. Assim, quando não se investe neste tipo de soluções, para além da desvalorização da gestão de recursos humanos propriamente dita, as organizações são remetidas para posições estáticas.

José Lage integra a Direção Comercial do Grupo Soft

perspetiva da empresa, funcionalidades como a integração entre a assiduidade e o processamento de salários, a gestão de férias, feriados e faltas, a automatização do cálculo de retroativos, diuturnidades e comissões, a integração contabilística automática, a simulação de vencimentos e as análises de custos, são muito valorizadas. Para o colaborador, a receção eletrónica dos recibos de vencimento e outros documentos oficiais, o acesso a portais 'web' que permitem desde a marcação à consulta de férias, a justificação de faltas ou a apresentação de despesas, entre outras funcionalidades, contribuem para uma melhor produtividade e uma maior satisfação. Numa perspetiva relacional, um sistema que permite maior interação entre a empresa e o colaborador, ou mesmo entre os colaboradores, pode ainda tornar-se num catalisador da melhoria do clima organizacional. Uma empresa que se lembra do aniversário das suas pessoas, e até dos descendentes, que as avisa da data de renovação dos documentos e que possibilita formas de remuneração adequadas aos perfis – apoiadas na informação que é possível extrair do sistema utilizado –, está a investir na relação com essas pessoas, motivando-as. Neste sentido, as soluções de gestão de recursos humanos podem ir muito além do processamento de salários e desempenhar um papel relevante.

Bruno Barroso dirige o Departamento de Marketing da Artsoft

› Soluções tecnológicas RH – para além do processamento de salários



Por Bruno Barroso

› Novas ferramentas de apoio ao desenvolvimento dos colaboradores



Por Tomé Gil

Das soluções tecnológicas de apoio à gestão de recursos humanos, em particular o 'software', a mais utilizada é o processamento de salários. Trata-se de uma ferramenta de trabalho importante que consegue automatizar muitos processos que antes (era «pré-software») eram lentos, estavam sujeitos a erros e consumiam recursos significativos. Agora é mais simples processar os salários de um elevado número de colaboradores, cumprir obrigações de reporte fiscal e gerar mapas oficiais, realizar pagamentos, consultar informação e produzir relatórios. Contudo, um 'software' de gestão de recursos humanos deve ir muito além das rotinas de processamento de salários, tornando-se uma ferramenta prática de gestão e um mecanismo de relação com os colaboradores. Na

Vivemos tempos de mudança, o futuro está imprevisível, mas também aliciante. É certo que estamos a ser obrigados a repensar a forma como vivemos, como trabalhamos, como nos organizamos. Inevitável é o esforço constante e persistente para aumentar a produtividade e a inovação nas nossas organizações. Conseguir produzir mais utilizando menos recursos é fundamental, abrir novos mercados parece inevitável, mas tudo isso requer um esforço contínuo e bastante inovação.

É algo que só é possível com pessoas motivadas, com formação adequada e de inteligência viva. Colocar cada um de nós a fazer o trabalho mais adequado, libertar-nos o mais possível de tarefas burocráticas e sem valor acrescentado e gerir a informação necessária à boa tomada de

decisões passou a ser uma das mais importantes tarefas dos gestores de recursos humanos. O que só se consegue com boas ferramentas, que permitam ajudar a gerir os recursos humanos na parte administrativa mas também ajudar a descobrir e a desenvolver as competências e as capacidades de cada um de nós.

Já existem ferramentas, usualmente denominadas de gestão de talento e potencial, que permitem conhecer melhor cada colaborador. Estas ferramentas, integrando a informação das avaliações de desempenho e de competências e dispo de funcionalidades de gestão de carreiras, permitem não só à organização conhecer melhor os colaboradores mas também ajudar a otimizar os investimentos na formação e dar-lhes perspectivas de carreira adequadas às suas capacidades e motivações. A Escrita Digital lançou em 2011 a primeira versão da aplicação «XRP | Gestão de Talento», que integrando informação das aplicações «XRP» para avaliação de desempenho, gestão por competências e gestão da formação permite às organizações conhecerem melhor os colaboradores, colocando cada um na função mais adequada.

Tomé Gil é diretor geral da Escrita Digital

› As alterações legais e a tecnologia RH



Por Hugo Lagos

Aos fabricantes de tecnologia e prestadores de serviços de consultoria inerentes à mesma é exigida cada vez mais uma enorme eficácia na implementação das alterações legais, que têm sido publicadas nos últimos tempos, essencialmente desde 2010. Até então, deparávamo-nos com alterações à lei laboral

Cursos de Informática

Presenciais e/ou Online

Experimente gratuitamente a formação do Séc. XXI

Super Cursos:

- Web Design & Development
- Super Completo de Informática
- Completo de Programação
- Super Programador
- PHP Completo, Flash Completo,
- Excel Completo, Access Completo

Formação intra-empresa: vantagens relevantes.

Em todo o mundo, com cursos online.

www.altalogica.com | info@altalogica.com | Tel: 217990770

Rua Andrade Corvo, 29 - 4º - 1050-008 Lisboa

Picoas - Em frente à Pousada da Juventude



Alta Lógica

Excelência em Formação

Método **Persona Modus**

Ao ritmo de cada formando.

Total flexibilidade de horários.

Formadores permanentes e pró-ativos.

Horário da formação presencial:
2ª a 6ª, 9h/21h30 - Sábados, 9h/14h.

Online: 24hx24h.

8.000 formandos desde 1997.

Experimente. Surpreenda-se.

Presencial: basta comparecer.

Online: <http://www.altalogica.net/register>
(aceda de imediato a cursos experimentais).

Temáticas

- Web Design & Development
- Programação
- Utilização
- Desenho Gráfico (Photoshop)
- Estatística (SPSS)

mas nunca na dimensão que temos vindo a assistir e principalmente com os escassos períodos temporais que vão entre a publicação e a obrigação de aplicabilidade.

Focados na diminuição do impacto das alterações legais no projeto e na gestão das expectativas do cliente, os prestadores de serviços têm vindo a assumir compromissos resultantes do desenvolvimento de novas funcionalidades, sendo tal esforço inestimável perante a realidade legal no momento da venda do projeto de implementação da tecnologia.

Como consequência deste «faz/ desfaz», o cliente, enquanto entidade que implementa uma nova tecnologia para gestão do capital humano, é muitas vezes forçado a efetuar revisões aos orçamentos, tanto do projeto da tecnologia como da área de formação. Isto para que os seus profissionais de recursos humanos possam garantir o cumprimento integral das exigências legais, quer sob o ponto de vista da organização, quer nas eventuais revisões a acordos coletivos ou para o simples recibo de salário do colaborador. Esta articulação de esforços entre cliente e fornecedor é fundamental para o sucesso do projeto e para o impacto positivo da tecnologia na gestão de recursos humanos da organização.

Hugo Lago é 'partner' da Firians IT Consulting

um lado, a ida de especialistas para o estrangeiro, em busca de oportunidades; por outro, e cada vez mais, a procura deles por parte de empresas estrangeiras, que se têm deslocado cá, promovendo ações diretas de recrutamento.

Parte dos desafios com que nos deparamos prendem-se com a retenção desse capital humano especializado: encontrar novas formas de retenção dos recursos chave, em conjunto com os clientes; identificar novas fontes de especialistas e criar novas formas de trabalhar/ atrair competências, para que possamos estar preparados para responder às novas necessidades; proporcionar a mobilidade internacional e ao mesmo tempo atrair projetos aliados para Portugal.

A Randstad Technologies Portugal, em conjunto com a sua sede na Holanda, está envolvida em projetos internacionais de recrutamento, principalmente para a Europa, aproveitando as sinergias de um grupo presente em mais de 40 países. Com o suporte dos colegas nos países de destino, garantimos um processo de integração seguro e ajustado aos 'timings' dos clientes. Por outro lado, a Randstad Technologies tem vindo a apoiar empresas estrangeiras no recrutamento para operações que abrem em Portugal.

Pedro Mota é diretor da Randstad Technologies

› Outsourcing, mobilidade



Por Pedro Mota

O 'outsourcing' tem sido um impulsionador do desenvolvimento de competências especializadas e certificadas no mercado das tecnologias de informação e comunicação (TIC). As empresas de 'outsourcing' apostam em recursos altamente qualificados, para que as equipas estejam preparadas para lidar com as exigências de performance dos clientes. Contudo, e apesar de este sector continuar bastante dinâmico, o mercado apresenta um grande défice de especialistas.

Atuando a Randstad Technologies neste sector, os imponderáveis são significativos. Dentro da nossa especialização, as TIC, confrontamo-nos com dois fenómenos que mês após mês aceleram: por

› A previsibilidade do comportamento humano e as vendas



Por Miguel Vergamota

O comportamento humano é muitas vezes previsível, daí que em termos estatísticos seja possível prever determinadas situações. Por exemplo, prever numa loja quantos compradores vai haver num determinado dia.

Se olharmos para o retalho, a partir de dados de vendas, ou melhor, de dados de compradores, pode-se prever quantos compradores haverá no futuro. Se no primeiro domingo de fevereiro a seguir a receber-se o ordenado houve um certo número de compradores por intervalo de tempo, por exemplo 30 minutos, é possível prever um comportamento igual no primeiro domingo de março a seguir a

receber-se o ordenado. Esses dois domingos serão semelhantes, podendo ser classificados de igual forma. Obtém-se uma curva de compradores por intervalo de 30 minutos, que se for num domingo sabemos que tem um pico por volta das 11 horas e outro maior por volta das 16 (numa loja de centro comercial). E se for numa sexta feira normal o pico será por volta das 22. Este princípio pode aplicar-se a qualquer dia, desde que bem classificado. Olhando para o passado e para os dados de vendas (compradores), pode-se prever o futuro (também em termos de compradores).

A previsão (afinada com tendências – o retalho tem vindo a baixar as vendas, e isso vai continuar) é importante, desde logo para sabermos de quantos colaboradores precisamos a determinada hora (ao longo do dia o número de clientes vai variar significativamente). Importa ter em cada momento o número de colaboradores adequado ao número de clientes. Muitas organizações do retalho já têm esta informação, podendo a Sisqual organizar de forma

automática os horários para responder às curvas de previsibilidade.

Este método enferma de um problema, que é o de não olhar para um dos dados de vendas mais importantes para o retalho: a taxa de conversão de visitantes em compradores. Se apenas se basear o modelo nas vendas do passado, e caso estas tenham taxas de conversão baixas (muitos visitantes que não compram), por haver poucos colaboradores, está-se a propagar o problema para o futuro, mantendo as vendas baixas. A Sisqual, na solução 'team dimensioning', usa um modelo que depois da curva de previsão, baseada nas vendas do passado, é validado com os visitantes e com a taxa de conversão. Consegue-se assim projetar melhor o futuro, desenhar os horários de forma automática enquanto se melhora a taxa de conversão em venda. Aumenta-se a qualidade do serviço, reduz-se os custos e aumenta-se as vendas com forte impacto nas margens do negócio.

Miguel Vergamota é diretor comercial da Sisqual

PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



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, lã de rocha, lã de vidro e lã 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 • www.sagies.pt

uma unidade da:

SAGIES
Cultura de Prevenção



JOSÉ DE MELLO SAÚDE



Ricardo Rocha
Project Manager na Egor-ThinkSmart
ricardo.rocha@egor-thinksmart.com

BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS

➤ Acabem com as comissões!

A proposta pode parecer arrojada, e não deve ser levada à letra, mas o certo é que sabemos hoje que o dinheiro (nomeadamente as comissões) não é o único nem o mais eficiente mecanismo de motivação de equipas. Que outras formas existem para motivar e potenciar a performance das equipas comerciais?

Muitos estudos e artigos apontam para o reconhecimento como o mais potente mecanismo de motivação dos colaboradores. Ao reconhecimento vem muitas vezes associada a evolvente laboral assim como os aspetos inerentes à própria função e ao que o colaborador pensa dela. Num inquérito recente feito nos Estados Unidos o principal fator de motivação indicado pelos colaboradores (antes do dinheiro e do reconhecimento) foi sentir que estavam a fazer algo com «significado» ('meaningful').

Mas estes são princípios gerais, algo abstratos e difíceis de implementar; talvez por isso

aos colaboradores já lá vai; hoje as equipas querem saber de forma clara como vai o negócio, quais são as variáveis/ métricas mais importantes, como é avaliada a performance individual e de grupo, o que está intimamente ligado a uma outra variável fundamental da motivação, a definição de objetivos claros e mensuráveis e o estabelecimento de mecanismos de monitorização da performance. Se pensar num comercial de um qualquer ramo de negócio e imaginar que é possível, através da nossa plataforma tecnológica, fornecer-lhe 'on-line' toda essa informação sobre o negócio, sobre os objetivos individuais que lhe foram definidos, sobre a sua performance face ao objetivo, com 'updates' diários e de forma muito simples e clara, facilmente concluirá que esse profissional está à partida melhor preparado, mais envolvido e mais motivado para a sua atividade comercial do que um outro que não disponha desta ferramenta.

O tempo em que os gestores das empresas escondiam os «números» aos colaboradores já lá vai; hoje as equipas querem saber de forma clara como vai o negócio.

as comissões e os prémios financeiros continuam a ser o mais popular dos sistemas de incentivo, mesmo quando nem sempre são o mais eficiente. Talvez os gestores das empresas pensem que todos esses princípios abstratos são apenas teoria e que na verdade é o dinheiro que faz mover os colaboradores e que os faz realmente atingir objetivos...

Na Egor-ThinkSmart temos vindo a estudar essas variáveis «abstratas» da motivação das equipas e exploramos esses e outros aspetos nos nossos programas de incentivo. As equipas em que intervimos produzem mais, superam-se, vendem mais – porque apostamos num 'mix' de variáveis de incentivo que aplicam, na prática, os diferentes mecanismos de motivação do ser humano.

Começando com a aposta na transparência e na clareza da informação de negócio. O tempo em que os gestores das empresas escondiam os «números» do seu negócio

Por outro lado, promovendo a partilha da informação entre toda a equipa/ unidade de negócio/ etc, potenciando o reconhecimento interpares do indivíduo no seio da organização, através da divulgação de boas práticas, conquistas, 'rankings' dos melhores colaboradores, nessa mesma plataforma. Adicionando ainda a capacidade de comunicar de forma direta, dirigida e segmentada ('one2one' ou 'one2few') com a equipa, permitindo enviar mensagens incentivadoras, partilhar informação, definir novos focos estratégicos.

Por fim, recompensando a performance, o mérito e a superação de objetivos com a introdução de uma variável inovadora – os benefícios 'non-cash' (atribuição de pontos pela performance, que podem ser trocados por prémios/ produtos num catálogo também disponível na plataforma). É a «cereja no topo do bolo» da motivação. ©

Deixe-se de fórmulas complicadas

$$E^3 \times \frac{\left(\frac{\text{eficácia} \times 100}{\text{experiência}} + \frac{\sqrt{\text{disponibilidade}}}{90\% \times [\text{competência}]} \right)^2}{x \text{€} + \left\{ \frac{(\frac{1}{2} \times \text{investimento})}{\text{flexibilidade} - (\text{desempenho})} \right\}} = ?$$

**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

CERTHO
ACERTAR É HUMANO



Os melhores na gestão RH

Ascendi, Companhia Portuguesa de Hipermercados, Galp Energia e Portugal Telecom foram as empresas vencedoras dos «Masters do Capital Humano» de 2013, tendo ainda sido distinguidos, na categoria «Pessoas», André Simões, da Carris, e Francisco Febrero, da ROFF. A iniciativa, promovida pela IFE – International Faculty for Executives, visa reconhecer a excelência na área dos recursos humanos.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** João Reis_IFE

Os «Masters do Capital Humano» estão divididos em duas categorias: «Empresas» e «Pessoas». Na primeira, distinguiu-se a «melhor estratégia de formação e desenvolvimento pessoal e profissional» (Galp Energia), a «melhor estratégia de monitorização e gestão de performance» (Ascendi), a «melhor política de recrutamento e retenção de talentos» (Companhia Portuguesa de Hipermercados) e a «melhor política de integração e promoção do bem-estar» (Portugal Telecom). Houve ainda uma menção honrosa para o Instituto da Segurança Social (na foto de abertura, de vermelho, a representante da instituição na cerimónia de entrega dos prémios).

Segundo e entidade promotora da iniciativa, a IFE, a Galp Energia foi distinguida por «promover e gerir projetos integrados e inovadores de formação avançada, estáveis e estruturais, que contribuem para a maximização do po-

tencial humano e para o crescimento da empresa». Rui Costa, gestor da Área de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Galp Energia, destaca «o inovador e distinto programa de formação e de desenvolvimento dos recursos humanos, tendo em vista o mundo cada vez mais complexo em que as empresas hoje em dia se movem e, em particular, o contexto próprio em que esta empresa desenvolve a sua estratégia, com a presença direta em 15 países e uma fortíssima aposta nas atividades de exploração e produção de petróleo e gás».

É na Academia Galp Energia que preparam «o futuro em termos de liderança, quer de pessoas e equipas, promovendo a meritocracia, quer ao nível do conhecimento». Rui Costa explica que se trata de um 'training and assessment center' para toda a formação avançada da empresa, referindo que conta com o compromisso e o entusiasmo

- ▶ Rui Costa, Galp Energia
- ▶ Adelaide Martins, Ascendi
- ▶ Jorge Filipe, Auchan Portugal Hipermercados
- ▶ Cristina Galvão, Portugal Telecom



das universidades parceiras, do corpo de docentes e dos quadros da Galp Energia. E salienta que os cursos são especificamente desenhados para os objetivos traçados pelo grupo, para os diferentes segmentos de negócio: refinação e distribuição, onde assume relevo a vertente de investigação e desenvolvimento tecnológico; e exploração e produção, dando-se prioridade à formação de quadros de geólogos e geocientistas. «Para que tudo isto se concretize, acima de tudo é necessário formar grandes líderes, alinhados com os objetivos, os valores e a missão da organização, pelo que a formação em gestão é umas das faces mais transversais deste programa», completa.

A Ascendi, que atua na área de gestão de infraestruturas de transportes, é descrita pela IFE como «uma empresa jovem que tem registado um rápido crescimento e que promove práticas e modelos de gestão que valorizam os colaboradores, em sintonia com a visão da empresa». Criada em 1999, é hoje um grupo com 16 empresas e mais de 800 colaboradores.

Adelaide Martins, diretora de recursos humanos da Ascendi, sublinha a existência de «uma metodologia de alinhamento estratégico, suportada num modelo de gestão baseado na criação de valor, e de um sistema de gestão integrada de recursos humanos, desenvolvido especificamente para a empresa, e que traduz as linhas de orientação estratégica da política de recursos humanos». Esta comporta: modelos de gestão por competências – aplicação transversal a toda a organização –, funções e carreiras, avaliação do desempenho, remuneração variável e compensação e benefícios. «Tudo isto interage e dá suporte a outras vertentes da gestão de pessoas, como a formação e o desenvolvi-

mento e o recrutamento e seleção», acrescenta.

A responsável esclarece ainda que, «tendo como objetivo definir metas claras para os colaboradores, existem mapas da estratégia das áreas que estabelecem, anualmente, indicadores de performance por função estratégica, de acordo com os indicadores definidos para cada uma, e que no seu conjunto, face ao seu alinhamento, contribuem para a concretização dos objetivos traçados e para a criação de valor na Ascendi». Os objetivos para cada ano são monitorizados mensalmente e é apurado o seu grau de concretização. «Os resultados são integrados no sistema de avaliação, que monitoriza o desempenho ponderando duas vertentes: o grau de cumprimento dos objetivos em função da estratégia de negócio e o nível de competências demonstrado face aos níveis requeridos para cada função», explica.

Já a Companhia Portuguesa de Hipermercados foi distinguida por ser «uma empresa que aposta fortemente no recrutamento interno, promovendo programas de desenvolvimento e de gestão de talento que asseguram uma gestão contínua dos recursos internos no grupo», justifica a organização dos «Masters do Capital Humano». Jorge Filipe, diretor de recursos humanos da Auchan Portugal Hipermercados, partilha que o reconhecimento obtido reforça a vontade de «inovar nestes domínios tão importantes para a melhoria do profissionalismo e, como consequência, a diferenciação perante o cliente, a melhoria da rentabilidade e sobretudo a garantia da sustentabilidade da empresa. O importante numa organização não é só ter pessoas com alto nível de competências e performances, é sobretudo que cada uma delas se encontre afeta à fun-



› Distinções a título individual

Na categoria «Pessoas», a IFE distinguiu, como «Personalidade do Ano», Francisco Febrero, 'chief executive officer' (CEO) da ROFF, e como «Nova Geração», André Simões, técnico de capital humano da Companhia Carris de Ferro de Lisboa.

Para Francisco Febrero, foi a notoriedade que a ROFF tem obtido pelas suas boas práticas de recursos humanos que contribuiu para a sua distinção. «É para nós fundamental manter a equipa motivada para assim desenvolver um trabalho de excelência junto dos clientes, e existe uma grande confiança das pessoas na Direção da empresa», acredita. E partilha um exemplo: «Em 2001 e 2002 viveu-se um período de crise nas empresas tecnológicas, durante o qual muitas fecharam, obrigando a ROFF a reestruturar-se. Na altura optámos por reduzir transversalmente os salários de todos os colaboradores, mas mantendo toda a equipa. A confiança entre a Administração e os colaboradores fez com que sentissem que não eram um simples número. Temos conseguido criar um ambiente de trabalho onde a exigência, a responsabilidade, o espírito de equipa, a entreada entre todos e também a responsabilidade social têm estado sempre presentes», assegura. «E os gabinetes da Administração estão sempre abertos.»

O CEO considera-se uma pessoa muito positiva, otimista e divertida. «Sou decidido, gosto de trocar ideias com as pessoas que trabalham diretamente comigo e tenho muita facilidade em tomar decisões», descreve. «Costumo dizer aos meus colaboradores que, no limite, tudo o que fizemos de mal é da minha responsabilidade. A equipa sabe que pode contar comigo, e eu defendo que uma não decisão pode ser muito pior do que uma decisão menos acertada.»

Francisco Febrero sublinha que a gestão de recursos humanos é fundamental na estratégia de crescimento da ROFF. Por outro lado, são os clientes que permitem à empresa crescer e abrir-se a novos mercados. Assim, a equipa e os clientes da ROFF são os fatores mais importantes da estratégia da empresa, revela, ressaltando também que «todo o investimento feito tem sido com recurso a capitais próprios, isto é, em português coloquial, com o pelo do cão». Reconhece que a atual conjuntura é complicada, mas confia que têm capacidade para o superar e continuar a crescer, até porque fazendo consultoria SAP «existem em todo o mundo muitas oportunidades para conquistarmos novos clientes».

Em relação a André Simões, foi a equipa na qual se integra, na Carris, que o inscreveu nos «Masters do Capital Humano». Estando ainda em início de carreira, acredita que a distinção é o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido «sempre em equipa», que tem «conseguido influenciar, valorizar e dinamizar todo o capital humano da empresa, encontrando novas soluções, novos instrumentos e energias facilitadoras do envolvimento das pessoas na concretização dos seus objetivos». Em termos pessoais, «e num quadro simples de autoavaliação», destaca a capacidade de comunicar, de envolver e envolver-se, «mobilizando e coordenando projetos e equipas, com uma forte orientação para os resultados».

André Simões considera-se uma pessoa «naturalmente positiva e envolvente, que adora desafiar e ser desafiado». Confiar ter uma capacidade de leitura estratégica que lhe permite ter uma visão e uma previsão dos possíveis impactos das decisões. Neste contexto, recorda uma frase de Napoleão: «Um líder tem o direito de ser derrotado, mas nunca de ser surpreendido.» Os principais desafios do seu dia a dia passam «pela mobilização e pelo envolvimento contínuo da equipa, pela gestão do tempo para fazer tudo e pela otimização contínua do trabalho». Com formação base em gestão, o jovem técnico entrou na Carris através de um programa de 'trainees' em 2009. Começou pela área operacional mas rapidamente integrou a área de capital humano, onde desenvolveu um novo modelo de gestão de desempenho por competências e objetivos e outros projetos que acredita «terem contribuído fortemente para o desenvolvimento das práticas e das políticas de gestão do capital humano da Carris».



› Francisco Febrero, ROFF



› André Simões, Carris

ção da qual a empresa lhe retira maior rendimento e em que ao mesmo tempo o colaborador se diverte com aquilo que faz», defende.

O diretor de recursos humanos faz notar que o Grupo Auchan «promove a autonomia, a partilha e o envolvimento de todos os colaboradores na vida da empresa». Por outro lado – continua –, «as políticas de recrutamento e de retenção de talentos estão sustentadas num modelo de competências que permite uma gestão centrada na avaliação e no desenvolvimento dos 'skills' e dos conhecimentos de cada um».

Referência ainda para um programa de desenvolvimento de talentos – o «Growing2gether» – e para a utilização de 'assessment centers', testes psicológicos, dinâmicas de grupo e relatórios de acompanhamento para conseguirem identificar os talentos («um recurso invariavelmente escasso», faz notar) o mais cedo possível. E «ao nível do desenvolvimento, a política de avaliação de desempenho, a preparação de planos de sucessão, o acompanhamento dos planos de desenvolvimento pessoal, a construção de planos de formação adaptados às necessidades identificadas e o desenvolvimento de programas de gestão de talentos possibilitam o crescimento dos colaboradores», assegura Jorge Filipe. «Em recrutamento e seleção, o perfil de competências definido para cada função orienta o desenvolvimento de cada um dos processos, apostando-se no recrutamento interno.»

Finalmente, a Portugal Telecom destacou-se pela política de integração e bem-estar, graças a «um programa único e transversal» a todas as empresas do grupo, que assenta em quatro vertentes: crescer, apoiar, ação e celebrar. Trata-se do programa de responsabilidade social interna «éConsiço», resultado de «um trabalho de equipa desenvolvido ao longo de três anos e que se tem revelado um motor muito importante para melhor conciliar a vida pessoal e profissional, e para a valorização e a aproximação aos recursos humanos da empresa, reforçando o sentimento de pertença», realça Cristina Galvão, responsável da área de Responsabilidade Social Interna da Portugal Telecom. «A promoção do bem estar dos colaboradores é uma preocupação transversal na empresa, em todas as iniciativas que implementa», garante.

Cada uma das quatro vertentes do programa «éConsiço» engloba «iniciativas próprias e muito diversificadas, desde a atribuição de subsídios de estudo para os filhos dos colaboradores ou a organização de atividades para ocupação dos tempos em períodos escolares («Crescer») à disponibilização de aconselhamento e ajuda aos colaboradores com fragilidades pessoais («Apoiar») ou à promoção de uma vida saudável física e culturalmente («Ação»), passando ainda por iniciativas que pretendem marcar momentos especiais na vida dos colaboradores («Celebrar»). Programas como este assumem ainda maior relevância no atual enquadramento socioeconómico. Cristina Galvão assegura que «a administração da Portugal Telecom tem procurado junto dos colaboradores partilhar esta preocupação e dar resposta a todas as situações de ajuda que são solicitadas e que são devidamente comprovadas». ®

FEIRA DE LÍNGUAS

NO ESTRANGEIRO E MULTICULTURALISMO

- ✓ 7 Línguas, 41 destinos
- ✓ Ganhe uma viagem a Londres
- ✓ Oportunidades de Estágios/Emprego no estrangeiro

10 e 11 de Maio 2013

Das 11h00 às 19h00.

12 de Maio 2013

Das 11h00 às 17h00

Entrada Gratuita

FIL – Parque das Nações, Lisboa

Reserve o seu convite grátis em:

www.feiradelinguas.com

Encontre as melhores entidades nas áreas de línguas, turismo e recrutamento:

**até -20%
de desconto**

*em Cursos de
Línguas no
Estrangeiro*

**MAIS EDUCATIVA
MAIS SUPERIOR**

uni>ersia

SLOT
RECURSOS HUMANOS

**BRITISH
COUNCIL**

CLS CÁMARA
DE COMÉRCIO
LUSO-SLECA

AIESEC

**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**
LONDON

I*ESN
INTERNATIONAL EXCHANGE
GRADUATE STUDENT NETWORK

CAMBRIDGE ENGLISH
Language Assessment
Part of the University of Cambridge

LISBOA
CITY OF LISBOA

MOCHE
RANDOM GENERATION

Adecco



EM SÍNTESE

1 > «Mercer Run4People»

Vai realizar-se na manhã de 12 de maio, em Lisboa, a «Mercer Run4People», uma corrida solidária que visa celebrar os 20 anos de atividade da Mercer em Portugal, além de reforçar o conceito que os seus responsáveis defendem junto dos clientes: valorizar o ativo mais importante, as pessoas. Parte das receitas, com base no valor de inscrição, reverterão para a Ajuda de Berço. A corrida, de 10 quilómetros, terá lugar na zona ribeirinha de Belém. Para quem prefira um percurso mais calmo, haverá uma caminhada de quatro quilómetros.

2 > Candidate survey, da Stanton Chase

A Stanton Chase Portugal promoveu um ‘candidate survey’ com os candidatos envolvidos em projetos de recrutamento em ‘executive search’. Em 152 candidatos, 85% consideraram bom ou excelente o contacto telefónico inicial, a apresentação do projeto e a qualidade da entrevista telefónica; 90% consideraram boa ou excelente a entrevista presencial; 48% manifestaram que gostariam de ter um maior acompanhamento após o projeto; e 98% consideraram bom ou excelente o comportamento ético da consultora e o rigor na atuação.

Órgãos sociais da APG 2013-2015

Os novos órgãos sociais da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) tomaram posse a quatro de abril, na sede da associação, em Lisboa. Luís Bento, eleito a 27 de março, é o décimo terceiro presidente da APG, sucedendo a Margarida Barreto, a primeira mulher a exercer o cargo. Com a recente revisão estatutária, passa a haver três vice-presidentes, neste caso Etelberto Costa, Sérgio Sousa e Mário Ceitil.

3 > Parceria da RHmais com grupo espanhol

A RHmais estabeleceu uma parceria para o mercado ibérico com o líder espanhol em consultoria integral de recursos humanos, o Grupo BLC. Este grupo opera há 19 anos em Espanha, sendo composto por 12 empresas com competências específicas na gestão das pessoas, contando entre os seus cerca de 350 clientes com as maiores empresas espanholas e multinacionais de todos os sectores. A parceria visa a apresentação de soluções de atração, gestão e desenvolvimento de pessoas às empresas multinacionais e/ ou ibéricas que operam na península.



1



2



3



4



5



6

4 > Meta4 com resultados recorde

Empresa global de gestão e desenvolvimento de capital humano e intelectual, a Meta4 anunciou «os melhores números de sempre» relativos ao final de 2012. A multinacional espanhola, que tem forte presença em Portugal e é especializada em ‘software’ de recursos humanos, faturou 56,1 milhões de euros (crescimento de 8%) e aumentou o lucro líquido em 18%. O volume de negócios no mercado Ibérico (onde se inclui a exploração portuguesa) foi de 28 milhões de euros (mais 13% em relação ao ano anterior). Estes resultados devem-se principalmente ao crescimento nas soluções ‘cloud’.

A crise e a gestão RH nas PME

Um estudo denominado «O Impacto da Crise na Gestão de Recursos Humanos nas PME Portuguesas» foi realizado pela Fórmula do Talento, que retirou várias conclusões sobre o tecido de pequenas e médias empresas (no nosso país mais de 90% do total). Foram 200 as PME ouvidas, sendo que mais de metade (57,8%) não alteraram as práticas de compensação e benefícios. A maioria (54,4%) fez reestruturações no último ano, nomeadamente reduzindo o número de colaboradores.

5 > «Open Day» da ATEC

A ATEC – Academia de Formação realizou a 13 de abril o evento «Open Day», iniciativa que implicou que tivesse as portas abertas para os interessados em visitar as suas instalações, quer de Palmela, quer do Porto (Perafita). Os visitantes ficaram a conhecer os espaços onde é ministrada a formação da ATEC e a perceber quais as principais saídas profissionais dos cursos da instituição.

6 > Kelly reforça no outsourcing

Marco Rocha (na foto) foi anunciado pela Kelly Services como reforço da sua equipa. O executivo assume as funções de ‘BPO sales manager’, sendo que a sua contratação surge no seguimento do forte aumento de investimento na área estratégica de ‘outsourcing’. Com 36 anos, Marco Rocha é formado em «Direito» e tem cerca de uma dezena de anos de experiência em ‘business process outsourcing’ (BPO).

Mudar com o coaching

A International School of Professional Coaching (ISPC), através do seu presidente, Viana Abreu, vai marcar presença no «I Congresso Internacional de Gestão dos

Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho e das Organizações», dinamizando o 'workshop' «Coaching para a Mudança Positiva». Será a nove de maio, na Universidade de Lusíada de Lisboa.

7 > Artsoft a crescer

Dando continuidade ao trabalho realizado durante 2012, ano em que cresceu 14%, a Artsoft encerrou o primeiro trimestre de 2013 com o significativo crescimento de 19,7%. Desenvolvimentos marcantes do período foram o lançamento do novo 'software' para micro e pequenas empresas, o «ASGEST», e a certificação da versão Moçambique, algo que o administrador Feliz Grangeiro considera «um reforço da presença no mercado internacional, acompanhando o êxito da versão Angola, lançada no ano passado». Com importância nos resultados alcançados está também o alargamento da rede de parceiros, a nível nacional e internacional.



7



8

8 > Primeira edição do «Randcup»

A primeira edição do «Randcup», um torneio de futebol que junta colaboradores dos vários 'contact centres' da Randstad Contact Centres, teve a primeira fase em meados de abril, em Lisboa. Nesta área de negócio da Randstad o desafio foi lançado em março, tendo a reação superado todas as expectativas. «Achávamos que era uma boa iniciativa de motivação das nossas equipas, mas nunca pensámos que se iriam inscrever 44 equipas, cerca de 400 pessoas», referiu Carla Marques, diretora comercial da Randstad Contact Centres. A data da fase final será anunciada oportunamente.

Parceria da PTC em Angola

Uma parceria da PTC – Paula Tomás Consultores foi desenvolvida em Luanda, no CINFOTEC – Centro Integrado de Formação Tecnológica, traduzindo-se numa cer-

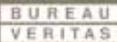


AGENDE JÁ A SUA FORMAÇÃO BUREAU VERITAS

- Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001
20 e 21 de Maio – LISBOA
- Qualificação de Auditores Internos Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001
20 a 24 de Maio – LISBOA
20 a 24 de Maio – PORTO
- Qualificação de Auditores Internos ISO / TS 16949
6 a 8 de Maio – PORTO
27 a 29 de Maio – LISBOA
- Qualificação de Auditores Internos Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança
27 a 31 de Maio – LISBOA

Bureau Veritas Portugal
www.bureauveritas.pt
rosa.brazi@pt.bureauveritas.com
217 100 934

Move Forward with Confidence

tificação em gestão de recursos humanos, em conjunto com uma empresa local, a SOALEMAG. Esta certificação dirige-se a diretores e técnicos de recursos humanos de instituições angolanas, públicas e privadas, sendo que a formação tem vindo a realizar-se desde o final do ano passado. Paula Tomás, 'managing director' da PTC, assinala que a parceria visa «contribuir para o desenvolvimento de competências das pessoas que têm a responsabilidade de definir as políticas e as estratégias de gestão de recursos humanos nas organizações angolanas».

9 > Um curso de competências de gestão

A Academia da PwC, em parceria com a SDG – Simuladores e Modelos de Gestão, criou um programa de formação para profissionais denominado «Manager Loop – Coloque à prova as suas competências em gestão!». Segundo Nuno Nogueira (na foto), da Academia da PwC, «são quatro dias de formação intensiva em módulos práticos de 'business skills', como comunicação, negociação, gestão de tempo, liderança e trabalho de equipa, incluindo ainda um simulador de gestão».

10 > Heading avança para Moçambique

O projeto da Heading Recursos Humanos vai avançar para Moçambique, reunidas que estão as condições de parceria para a constituição de uma sociedade de direito moçambicano. A nova sociedade terá uma participação de 51% da Heading Recursos Humanos Portugal. Uma visita de responsáveis da Heading a Moçambique está por esta altura a decorrer, nomeadamente às cidades de Maputo e Beira, tendo em vista o estabelecimento dos primeiros contactos com potenciais clientes

Constelações organizacionais

Com organização da Mindcoach e da Talent Manager, vai decorrer de 17 a 19 de maio, em Carcavelos, o curso «Ferramentas Avançadas de Constelações Organizacionais». Trata-se de uma iniciativa de formação que estará a cargo de Cecílio Regojo, Líder da Talent Manager, 'master trainer' e formador internacional. O curso é certificado pela International Coach Federation (ICF).

11 > Comunicação interna em RH

«A Comunicação Interna como Instrumento de Desenvolvimento de RH em Tempos de Crise», assim se denomina o curso que a Soluções Qualidade promove a dois de maio, em Lisboa. O formador é António Luís Lopes, coordenador da Unidade de Comunicação RH da Dire-



9



10



11



12



13

ção de Pessoal da Caixa Geral de Depósitos.

Employer branding

Um seminário sobre 'employer branding', da Vantagem+, vai decorrer a 21, 22 e 23 de maio, em Leiria, Porto e Lisboa, respetivamente. O objetivo é ajudar as empresas a implementarem estratégias de 'employer branding' medindo o impacto na imagem e na reputação, para se tornarem empregadoras de referência.

12 > Talentia Software

Na sequência da aquisição da tecnológica de recursos humanos Cezanne Software, a Lefebvre Software muda de nome para Talentia Software. Desta forma pretende demonstrar o seu objetivo e uma ambição comum: a gestão do desempenho financeiro e de recursos humanos dos clientes – pequenas, médias e grandes empresas –, reunindo soluções, serviços e talentos. Viviane Chaine-Ribeiro, a presidente, assinala que «Talentia simboliza o valor da empresa e o compromisso de apoiar os clientes, de forma a orientar a sua gestão de capital humano e financeiro».

13 > Talenter Store em Vilamoura

A Talenter vai inaugurar mais uma Talenter Store, desta vez em Vilamoura, no Algarve. O novo espaço visa reforçar a presença da Talenter na região, posicionando a empresa como um parceiro de primeira linha na hotelaria e no turismo. César Santos (na foto), diretor geral da Talenter, assinala que «num período de acentuada retração a Talenter contraria a tendência natural e investe na abertura de uma nova Talenter Store». A empresa passa a «ter presença em dois pontos algarvios, Faro e Vilamoura, cobrindo um eixo importante da região».

Coaching para managers

Nos próximos dia 13, 14, 20, 21 e 27 de maio, a Global Estratégias vai organizar em Lisboa um evento 'master class' denominado «Coaching para Managers». Estará a cargo do 'coach' Paulo Martins, especialista nas áreas de 'executive coaching', 'leadership training' e 'team development'. De assinalar que a empresa, consciente de que os desafios da atualidade exigem novas respostas e soluções inovadoras e eficientes, tem este ano um novo posicionamento, denominado «Learning is changing», já com impacto no novo catálogo de formação.

Textos: MSA

CONTACT CENTRES

➤ A solução está nas pessoas



Carla Marques
Diretora Comercial da
Randstad Contact Centres
carla.marques@randstad.pt

A área dos 'contact centres' tem vindo a registar uma complexidade crescente, com 'skills' cada mais exigentes e, por isso mesmo, com necessidade de um conhecimento aprofundado de um grande número de produtos e serviços, que obrigam a que o assistente de hoje tenha que estar em permanente atualização e desenvolvimento. A evolução tecnológica do sector contribuiu para o crescimento e a otimização do mercado, com ênfase na rentabilidade e nos resultados operacionais, mas passámos de uma aposta clara na qualidade do atendimento, no cliente, nas pessoas, para uma preocupação com a tecnologia, quase que transformando os 'contact centres' em gravações automáticas e 'scripts' de atendimento centrados exclusivamente em números, rácios e 'key performance indicators' (KPI), que parecem deixar para segundo plano o factor humano que tanto nos caracteriza.

Especialmente em tempos de crise, temos tendência para nos agarrarmos ao que dá mais segurança e estabilidade; e num mercado tão competitivo como o atual,

Num mercado tão competitivo como o atual, onde a concorrência é feroz e a necessidade de diferenciação é permanente, os 'contact centres' assumem um papel fundamental.

onde a concorrência é feroz e a necessidade de diferenciação é permanente, os 'contact centres' assumem um papel fundamental. Temos a noção clara de que o relacionamento com o cliente não termina no momento da compra e de que o contacto com o cliente no pós-venda é sempre um valor acrescentado.

O cliente valoriza o conforto, a resolução e a solidez. Estes são os verdadeiros elementos diferenciadores de um serviço de qualidade.

As boas memórias são as que prevalecem, as que nunca esquecemos, e que fazemos questão de partilhar. Estão tão carregadas de emoções positivas que são mais poderosas do que qualquer diferencial de qualidade.

Mas para atingir esta relação com o cliente é fundamental um investimento estratégico no desenvolvimento e na mudança de mentalidades. Envolver e motivar os colaboradores com várias ações ao longo do ano tem sido uma aposta constante na Randstad Contact Centres.

Torna-se pois essencial investir em 'coaching' e formação, passar o 'know-how' da marca, o seu ADN, estimular, desenvolver, reconhecer e reter os colaboradores. Se não envolvermos as equipas, não podemos esperar que nos devolvam um atendimento de excelência.

A Randstad continua a acreditar que a solução está nas pessoas. ®

AGENDA

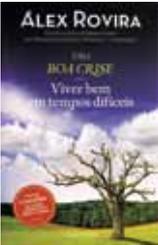
- **Congresso Regional de Motivação e Vendas**
07 mai, Albufeira/ 14 jun, Braga/ 27 jun, Leiria
19 set, Covilhã/ 07 nov, Coimbra
<http://www.ideiasedesafios.pt>
- **Seminário Valores em Ação**
09 mai, Lisboa
<http://www.ptomasconsultores.pt/>
- **I Congresso Internacional de Gestão RH e Psicologia das Organizações**
09 mai, Lisboa
<http://www.lis.ulusiada.pt/>
- **Inspirational Learning: The Power of Storytelling**
10 mai, Lisboa
<http://www.paradoxohumano.com/>
- **Master Course Avaliação de Desempenho**
13 a 24 mai, Lisboa
<http://www.letstalkgroup.com/pt/>
- **Implementação de Sistemas de Inovação e Desenvolvimento (I&D)**
13 e 14 mai, Lisboa
<http://www.eicformacao.pt/>
- **Coaching Nível I – Coaching Fundamentals**
13, 14, 20, 27, 28 mai, 03 e 04 jun, Porto
22 e 23 jun, 06 e 07 jul, Lisboa
<http://www.portaldoser.com/>
- **Master Class Coaching para Managers**
13, 14, 20, 21 e 27 mai, Lisboa
<http://www.globalestrategias.pt/>
- **Curso de Prevenção e Combate a Incêndio**
15 mai, Lisboa
<http://www.esumetica.pt/>
- **Testes de Aptidões e Verify (OT – Nível 1)**
27 e 28 mai, Lisboa
<http://www.shl.pt/>
- **Implementação de Práticas de Gestão RH**
20 mai, Lisboa
<http://www.companhiapropria.pt/>
- **Princípios Básicos de GRH – p/ Não Especialistas de RH**
20 mai, 22 jul, 23 set e 18 nov, Lisboa
<http://peopleandskills.pt/>
- **Implementação de Um Sistema de GRH NP 4427**
23 e 24 mai, Lisboa
<http://www.bureauveritas.pt/>

LIVROS



› Modelo de Negócio Eu

Os autores, Tim Clark, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, procuram ajudar a aplicar na vida de cada pessoa o chamado «Modelo de Uma Página», que também tem servido para inúmeras empresas um pouco por todo o mundo se reinventarem. No fundo, aqui fala-se do «modelo de negócio eu», em que se troca a incerteza pela autoconfiança. (D. Quixote)



A Virtude nas Organizações, de Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha e Neuzia Ribeiro. Como as empresas podem fazer das virtudes uma fonte de músculo competitivo. (Sinais de Fogo) **Uma Boa Crise – Viver Bem em Tempos Difíceis**, de Aléx Rovira. O guru espanhol do desenvolvimento pessoal e da liderança com uma abordagem surpreendente sobre o nosso tempo. (Nascente) **Aprenda com a Máfia**, de Louis Ferrante. O autor apresenta as regras que considera «essenciais para o êxito em negócios legítimos». Baseia-se na Máfia. (A Esfera do Livros)

SITES

› Actual Training renova presença on-line



A Actual Training, empresa de formação profissional e consultoria em tecnologias de informação (TI), renovou a presença na Internet com diversas mudanças no ‘site’ (<http://www.actualtraining.pt/>). Nesta mudança houve um foco na otimização da experiência para o utilizador, permitindo a consulta das áreas ajustadas ao próprio interesse e consultar certificados de formação a que se tenha assistido.

› Programa de TV para recrutamento

Um programa de televisão em direto com oportunidades de carreira para engenheiros. Foi lançado pela Altran, que pretende recrutar mais de quatro mil a nível global. A empresa investiu em estúdios próprios, numa equipa de produção e numa emissão ‘on-line’. No programa «Career» os participantes podem questionar vários peritos sobre prós e contras de ser consultor nesta empresa de inovação. Disponível em <http://www.altran.com/>.



Textos: Mário Sul de Andrade

COACHING

› Coaching para a mudança evolutiva

DESCOBRIR QUEM SOMOS É VITAL PARA QUE COM INTEGRIDADE REALIZEMOS A NOSSA MISSÃO



Viana Abreu, Presidente da International School of Professional Coaching (ISPC) viana.abreu@ispc coaching.com

Tempos de crise trazem sempre com eles a oportunidade da descoberta evolutiva. Esta descoberta proporciona um elevar do nível de integridade individual e coletiva. Elevar o nível de integridade representa um aprofundar do nível de auto-conhecimento, a disponibilidade para transformações que nos transportam para uma ação não só com um sentido profundo mas também mais determinada.

Ao saber ser, que surge por via do auto-conhecimento, acresce um saber fazer com entusiasmo e criativo que leva naturalmente a um saber ter sustentável e grato.

Na medida em que os tempos atuais são favoráveis a explorarmos e mesmo a nos reinventarmos, é valiosa a utilização de ferramentas que facilitem a descoberta das mudanças evolutivas – em nós e nos outros.

Nos tempos atuais é valiosa a utilização de ferramentas que facilitem a descoberta das mudanças evolutivas – em nós e nos outros.

Tendo presente uma visão, em que cada ser humano resgata o seu poder pessoal quando se descobre como centro e detentor de respostas para os seus desafios, é ativada a possibilidade de realização de níveis de felicidade superior.

O ‘coaching’, assente em princípios de potencial humano e pensamento positivo, bem como numa metodologia que nos ajuda a elevar o nível de presença, auto-conhecimento, auto-responsabilização e compromisso, revela-se de facto uma ferramenta que facilita a realização de processos de mudança positiva alcançados de uma forma sustentável.

Representa assim uma porta para níveis de realização superior, individual e coletiva.

As provas que todos temos pela frente exigem, para que possamos evoluir, integridade, criatividade e ação. O ‘coaching’, nas suas diferentes aplicações, pode realmente ajudar. ☺

GRANDEZA NO DIA A DIA

➤ Sobreviver e subviver



Mário Ceitil, Diretor Associado da CEGOC/ FranklinCovey e Professor Universitário
mceitil@cegoc.pt

O desemprego é provavelmente o maior flagelo social resultante da crise económica nas sociedades pós-modernas. Não se repercute «apenas» no agravamento dramático dos níveis de vida das pessoas, atinge núcleos mais profundos da sua identidade como cidadãos que, em grande medida, se estrutura nos enquadramentos das respetivas atividades e dos cargos profissionais.

O afastamento involuntário e prolongado da «atividade produtiva» (sobretudo o desemprego de longa duração) acentua a fragmentação do 'self', levando à perda de parte importante do sentido existencial; a pessoa sente-se uma coisa «inútil» e «sem valor», cai numa situação de «periferias de vida» que, pela ansiogenia e pelos mecanismos regressivos que convoca, vai depauperando progressivamente as capacidades e o potencial.

Com o tempo, pode começar a surgir o sentimento de já não se ser capaz, que constitui o húmus emocional que irriga a perceção cognitiva de perda do sentido de individualidade. Este sentimento, ao reforçar a crença autoconfirmada da ausência de valor, destrói a esperança e corrói a capacidade de pensar e criar futuros alternativos. Neste contexto, o desemprego prolongado mina não só a qualidade de vida mas a própria qualidade da «existência».

Numa altura em que o Estado está definitivamente falido na alegada vocação iluminista de «Estado Providência» e com as empresas com menos condições para cumprir o que ao longo das décadas do pós-guerra se foi acreditando ser a sua missão fundamental (serem «geradoras de emprego»), os desempregados têm pela frente (mais) um «empreendimento árduo»: «dar um sentido à própria vida, onde a centração do indivíduo já não é garantida pelas instituições». Isto não é uma tarefa fácil. Habitua-mo-nos a ver a vida profissional como um dos principais alicerces da cidadania, da individualidade, a tal ponto que para muitas pessoas essa área acaba por ser a dimensão principal da vida (mesmo que o não afirmem explicitamente). Por isso há quem sintam um enorme vazio quando passa à situação de reforma e constata que não é o «Eldorado» mágico, a concretização das fantasias de bem-estar e felicidade.

Daí que o grande desafio que se coloca, maioritariamente aos desempregados, mas também a muitos reformados, não é somente «sobreviver», mas também «não subviver»; ou seja, «não permanecer aquém das próprias possibilidades inexpressas». Trata-se de não nos deixarmos condicionar em demasia pelas circunstâncias adversas, que têm de ser vistas como realidades passageiras, e sobretudo de mantermos um núcleo de identidade pessoal que resista às «intempéries».

Esta atitude de afirmação pessoal é essencial para «agirmos», em vez de «sermos agidos pelas circunstâncias»; e «agir livremente» é «tomar posse de si», o que constitui um dos bastiões da grandeza pessoal. ©

Os desempregados têm pela frente (mais) um «empreendimento árduo»: «dar um sentido à própria vida, onde a centração do indivíduo já não é garantida pelas instituições».

LEGISLAÇÃO

➤ Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

Texto: Carlos Antunes

➤ Legislação portuguesa

Portaria 97/2013, «Diário da República» 44, Série I, de quatro de março de 2013, Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

Primeira alteração à Portaria 3-A/2013, de quatro de janeiro, que cria a medida de apoio à contratação de desempregados com idade igual ou superior a 45 anos, via reembolso da Taxa Social Única (TSU).

Resolução 13/2013, «Diário da República» 48, Série I, de oito de março de 2013, Presidência do Conselho de Ministros

Aprova um conjunto de medidas que visam garantir e promover a igualdade de oportunidades e de resultados entre mulheres e homens no mercado de trabalho.

Portaria 106/2013, «Diário da República» 52, Série I, de 14 de março de 2013, Ministério da Economia e do Emprego
Procede à criação da medida de apoio ao emprego «Estímulo 2013», que promove a contratação e a formação profissional de desempregados e revoga a Portaria 45/2012, de 13 de fevereiro.

Decreto Regulamentar 2/2013, «Diário da República» 54, Série I, de 18 de março de 2013, Ministério da Administração Interna

Procede à primeira alteração ao Decreto Regulamentar 84/2007, de cinco de novembro, que regulamenta a Lei 23/2007, de quatro de julho (lei que aprova o regime de entrada, permanência, saída e afastamento de cidadãos estrangeiros do território nacional).

Portaria 120/2013, «Diário da República» 60, Série I, de 26 de março de 2013, Ministério da Economia e do Emprego
Terceira alteração à Portaria 92/2011 de 28 de fevereiro, que regula o «Programa de Estágios Profissionais».

Portaria 135-A/2013, «Diário da República» 62, Série I, de 28 de março de 2013, Ministérios da Economia e do Emprego, da Educação e da Ciência e da Solidariedade e da Segurança Social

Regula a criação e o regime de organização e funcionamento dos Centros para a Qualificação e o Ensino Profissional (CQEP).

➤ Legislação europeia

Não foi publicada legislação relevante para a área de recursos humanos.

Comentário

O destaque vai desta vez para a publicação do Decreto Regulamentar 2/2013, de 18 de março, que altera o regime de entrada, de permanência, de saída e de afastamento de cidadãos estrangeiros do território nacional. Merece também relevância uma portaria que aprova a medida «Estímulo 2013», medida essa que promove a contratação e a formação profissional de desempregados, assim como a Resolução do Conselho de Ministros que aprova um conjunto de medidas com o objetivo de garantir a igualdade de oportunidades e de resultados entre mulheres e homens ao nível do mercado de trabalho.

ARTIGO

➤ Avaliação de pessoas

NORMA ISO 10667 ESTABELECE BOAS PRÁTICAS

Texto: Susana Bogalho

Sob o título internacional «Assessment Service Delivery-Procedures and methods to assess people in work and organizational settings», a Norma ISO 10667 estrutura o processo de avaliação de pessoas em contextos laborais numa perspetiva baseada em evidências mensuráveis e aplicável a nível internacional.

➤ Objetivo

O objetivo da norma consiste na regulação do processo de avaliação de pessoas em contextos laborais e organizacionais, cobrindo todo o processo de avaliação, incluindo a metodologia de avaliação em si mesma. É aplicável aos procedimentos e aos métodos utilizados a nível da avaliação individual (seleção, 'assessment'...), grupal (clima e coesão de equipas de trabalho...) e organizacional (clima laboral, cultura da empresa, satisfação). Na norma são descritas obrigações e responsabilidades dos clientes e dos fornecedores do serviço de avaliação, antes, durante e depois do processo avaliativo.

A norma pretende promover as boas práticas na avaliação, mediante procedimentos mensuráveis e baseados em evidências. Integra orientações práticas quer para clientes, quer para prestadores de serviços de avaliação, esclarecendo as responsabilidades de cada parte envolvida.

Pretende-se com esta norma conseguir que as organizações sejam utilizadoras mais eficazes da avaliação, tomem decisões de contratação fundamentadas, desenvolvam o potencial dos seus colaboradores e contribuam para um maior bem-estar dos mesmos.

➤ Benefícios

A aplicação da Norma ISO 10667 permitirá vários benefícios. São de destacar os seguintes:

1. Credibilidade técnica – proporciona à área de recursos humanos credibilidade técnica e metodológica imprescindível para a implementação de um sistema corporativo de avaliação, com elevada qualidade técnica;
2. 'Employer branding' – a empresa tem desta forma possibilidade de comunicar ao mercado de trabalho que os seus sistemas de seleção, avaliação de desempenho, etc são baseados em critérios objetivos, integrados e transparentes, zelando pela aplicação de boas práticas;
3. Orientação para a qualidade e para a melhoria contínua – trabalhando com critérios de rigor e transparência, a qualidade revela-se de forma incremental, através da eliminação de debilidades no serviço, melhorando e inovando processos e reduzindo custos;

José Muñiz é o único membro ibérico na comissão mundial que elaborou a norma. A autora deste artigo preside à comissão criada em Portugal para a sua tradução.

4. Homogeneidade de critérios – zela pela homogeneidade de critérios de qualidade entre as várias áreas da organização, bem com na relação entre clientes e prestadores de serviços de avaliação.

Chega desta forma a hora de darmos as boas vindas a uma ISO que anuncia importantes benefícios para as organizações. Definitivamente, corporiza um importante passo para a aplicação de boas práticas na avaliação de pessoas, contribuindo para a credibilidade dos processos de avaliação de pessoas no contexto laboral e organizacional. ©



➤ A Psicotec e a ISO 10667

Os nossos clientes reconhecem-nos rigor nos processos de avaliação. Desde sempre atuamos orientados para as boas práticas nestes processos e daí sermos impulsionadores da implementação desta norma em todos os mercados onde operamos. Contamos na sua difusão a nível mundial com a colaboração do professor José Muñiz, catedrático da Universidade de Oviedo (Espanha), especialista em psicometria e único membro ibérico na comissão mundial que elaborou a norma. No âmbito desta colaboração tem desenvolvido diversos eventos de divulgação da ISO 10667 a nível internacional.

Em Portugal foi criada pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ) a Comissão Técnica Autónoma 29 – Avaliação de Pessoas em Contextos Organizacionais, com a missão de tradução desta norma para o mercado português. Nesta comissão, a que presido, participam empresas portuguesas e multinacionais, universidades, sindicatos e associações.

A Psicotec é uma consultora de recursos humanos com mais de 25 anos no mercado, delegações em Lisboa, Madrid, Barcelona, Valência, Sevilha, Lima, Bogotá e Santiago do Chile. Especialista em seleção, avaliação e desenvolvimento de talento, é também membro destacado da comissão técnica constituída para a tradução da norma para Espanha.

Mais informações sobre a Norma ISO 10667 podem ser obtidas em <http://psicoteciso10667.wordpress.com/>.

Susana Bogalho é diretora da Psicotec Portugal; sbogalho@psicotec.pt

OPINIÃO

Como os erros do «Excel» arruínam a economia

Viram por aí o «Excel»? Queria falar com ele, para lhe dizer: – Meu amigo ‘software’. Estou farto de o ver responsabilizado por erros em previsões económicas e estabilizadores financeiros e, acima de tudo, por aqueles relativos às consequências das políticas de austeridade como meio de controlar as finanças públicas.

Queria dizer-lhe também:

– Ao contrário do que apregoam, você não tem responsabilidade nisto. Nem a máquina onde você jaz adormecido. Culpados são os que fazem mau uso das suas capacidades e julgam que você pensa, sente, se emociona e até, imagine-se, raciocina. Ora, nós dois sabemos que não. O que é estranho é que você cala-se, não acusa ninguém de lhe ter pedido que faça o que você sabe que não pode fazer. Ao contrário, os culpados não fazem o que lhes compete, são incapazes e estão a usá-lo como uma espécie de



Luís Bento
Consultor e Docente
Universitário
mywebpost@sapo.pt

sequência de ‘bytes’ com cabeça, coisa que você não é. Dito isto (para que percebam que não me relaciono com o «Excel»), queria afirmar: «Felizes os ‘bytes’ que só são ‘bytes’, e infelizes dos humanos que não usam a cabeça!» (Isto vem a propósito de uma corrente actual, que diz que pode reduzir-se o mundo à tecnocracia, esquecendo que as máquinas e as técnicas não existem por si, precisam do humano, quer dizer, as máquinas não são máquinas, são sistemas sociotécnicos dependentes da inteligência.) Ou seja, precisamos é de um reforço da perspectiva humanista, em todos os domínios, que a humanidade (esse conjunto de seres com alma e coração) não se deixe subjugar pelas máquinas. Estas agradecem. (‘Tás a ver «Excel»? Quem é amigo?) ©

➤ O autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

IFE by ABILWAYS **FORMAÇÕES INTER - INTRA 2013**

DIREITO LABORAL • RECURSOS HUMANOS

[WWW.IFE.PT](http://www.ife.pt)

PREÇOS A PARTIR DE 675€

APROVEITE OS NOSSOS PREÇOS PARA 2 E 3 INSCRITOS COM DESCONTOS ATÉ 45%

PRÓXIMAS FORMAÇÕES

MAIO/JUNHO

<ul style="list-style-type: none"> ■ ALTERAÇÕES LABORAIS UP TO DATE <small>Lisboa: 27 Maio</small> ■ CESSAÇÃO DO CONTRATO DE TRABALHO <small>Lisboa: 28 Maio</small> ■ PROCESSAMENTO SALARIAL E SEGURANÇA SOCIAL <small>Lisboa: 29 Maio</small> ■ REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS <small>Lisboa: 3 Junho</small> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ OPTIMIZAÇÃO FISCAL DAS REMUNERAÇÕES <small>Lisboa: 4 Junho</small> ■ ASPECTOS LEGAIS DA SUBCONTRATAÇÃO DE TRABALHADORES <small>Lisboa: 5 Junho</small> ■ BALANCED SCORECARD NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS <small>Lisboa: 6 Junho</small> ■ EXCEL APLICADO À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS <small>Lisboa: 17-18 Junho</small>
--	--

Consulte toda a nossa oferta formativa na área de Direito Laboral e Recursos Humanos em www.ife.pt

INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES
Ana Gonçalves • tel: +351 21 00 33 892/800
e-mail: inscicoes@ife.pt • www.ife.pt

MEDIA PARTNERS

FORTAIS OFICIAIS

FORMAÇÕES ACREDITADAS POR

MAIO 13

LUÍS MARQUES

➤ Viver a quarta vida

Texto: Ana Leonor Martins

Luís Marques era responsável a nível mundial pelas áreas administrativas, de sistemas de informação e de recursos humanos da Sonae Sierra, onde trabalhava havia 18 anos, quando decidiu criar um projeto por conta própria, a Fórmula do Talento. «Nasceu da vontade de três empreendedores – a Catarina Oliveira, a Nélia Vicente e eu – que tinham em comum a vontade de mudar de vida», conta o diretor geral da consultora. «Fizemos uma análise profunda ao mercado e constatámos que não havia empresas de consultoria que se posicionassem como a Fórmula do Talento, podendo ser o diretor de recursos humanos das empresas e complementarmente apoiar as empresas na área de gestão de pessoas.» O responsável garante que o percurso tem sido incrível, com «projetos diversificados, desafios fantásticos e experiências únicas».

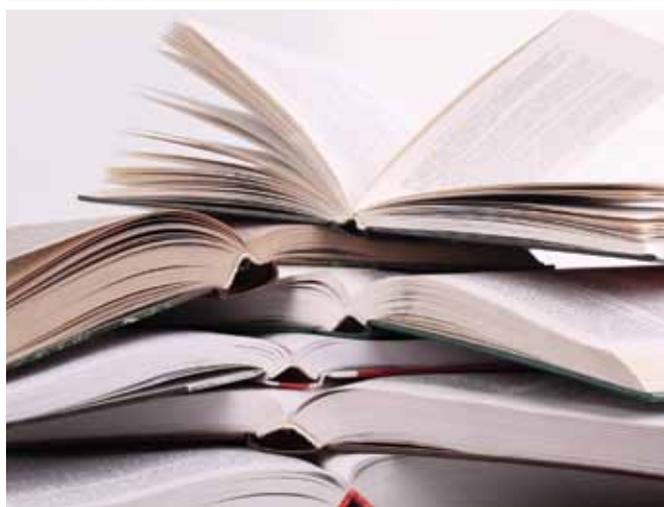
Paralelamente, Luís Marques tinha já iniciado o desenvolvimento de projetos na região da Serra da Estrela, de onde é natural. «Esses projetos estão integrados num grupo empresarial de que sou o 'chief executive officer' (CEO), um grupo chamado Sabores Altaneiros, com projetos em curso em várias áreas», explica. Na área do turismo, inclui a gestão do Skiparque de Manteigas e a promoção de atividades ligadas ao turismo de natureza como percursos pedestres, 'raids' de 'jeep' ou fotográficos ou experiências com a tradição, além de programas chave na mão que combinam o 'fun' com formação baseada em ações de 'team building'. Na área da pastorícia «está em desenvolvimento um projeto de grande dimensão que, quando concluído, permitirá ter um dos maiores rebanhos de cabras do país», partilha Luís Marques. Este projeto visa a produção de leite e a criação de cabritos da Serra da Estrela. Já na área de produtos regionais, é assegurada a produção de bolos secos tradicionais, que estão à venda em supermercados e várias lojas do país, e a comercialização de queijos com a marca Sabores Altaneiros. «Todos estes projetos são geridos de forma integrada e complementam-se entre si, e além disso têm um denominador comum – os saberes e os sabores da região da Serra da Estrela», realça o responsável.

Luís Marques caracteriza o período que vive atualmente como a sua quarta vida. Até aos 17 anos viveu na Serra da Estrela, «uma vida dura que implicava por exemplo trabalhar arduamente no campo durante as



© Vitor Gordo

férias, ajudando os pais»; aí aprendeu a sobreviver. Foi a sua primeira vida. Depois, para conseguir estudar, foi para a Academia Militar, onde se licenciou em «Ciências Militares». Esteve no exército 15 anos, tendo atingido o posto de major. Foi a sua segunda vida. Nesse período, foi professor da Academia Militar, chefe de contabilidade, teve responsabilidades na área da formação de militares, foi comandante de companhia de instrução, completou o curso de «Organização e Gestão de Empresas» e especializou-se como revisor oficial de contas. «O exército foi uma escola de valores, disciplina e compromisso», diz. Saiu do exército com 33 anos e quatro meses, entrando depois na Sonae Sierra (à data Sonae Imobiliária), onde esteve 18 anos. «Foi uma escola de liderança,



empreendedorismo e aprendizagem permanente; e a minha terceira vida.» Paralelamente, esteve ligado ao ensino superior durante 16 anos.

Não obstante todos os projetos, Luís Marques afirma que sempre teve tempo para tudo: família, trabalho e lazer. «Uma adequada planificação permite fazer tudo o que é importante», garante, acrescentando que «os 'hobbies' são fundamentais para conseguir o equilíbrio», permitindo-lhe relaxar, descontrair e libertar-se.

► **Viagens** «Adoro viajar para destinos diferentes. Por razões profissionais visitei muitos países, mas do que gosto mesmo é de planear viagens de lazer para destinos invulgares. Costa Rica ou Quênia, Malásia ou África do Sul, foram viagens ricas de conhecimento e de enriquecimento pessoal. As viagens, sempre planeadas e escolhidas para serem feitas em família, permitiram-me abrir horizontes, aumentar os níveis de tolerância à diferença e conhecer locais e culturas verdadeiramente únicos.»

► **Leitura** «A minha mãe, que tinha apenas a quarta classe, foi quem me incutiu o gosto pela leitura, era eu ainda criança. Depois, quando tinha 12 a 14 anos, devorei uma grande parte dos livros da biblioteca de Manteigas. Andava seis quilómetros a pé para ir trocar os livros já lidos por livros novos. Foram tempos únicos de procura, de descoberta e de prazer. Muito do que sei devo-o ao que li e aprendi em milhares de livros. Felizmente que o meu filho herdou este gosto.»

► Nos tempos livres, Luís Marques gosta de ir a bons restaurantes na companhia da família ou de amigos, «devora» livros e há mais de 18 anos que pratica o gosto pela jardinagem.

► **Restaurantes** «Em família ou com amigos, adoro partir à procura de bons restaurantes e perder-me no tempo à volta de uma mesa num restaurante de qualidade. Prefiro os tradicionais, mas a inovação e a tradição combinam muito bem. Além disso, volto com muita frequência aos restaurantes que elegi como favoritos, seja na Ericeira, seja na Serra da Estrela.»

► **Vinhos** «São um 'hobby' recente, que estou a descobrir com vagar mas com prazer.»

► **Jardinagem** «Desenvolvo este 'hobby' há mais de 18 anos, desde que me mudei para a Ericeira. Permite-me relaxar, descontrair e exercitar. Ver as flores desenvolverem-se e desabrocharem, sentir os cheiros na primavera e ver o resultado colorido de uma nova experiência é algo que me dá um enorme prazer. Nos últimos tempos, muito devido às minhas frequentes e por vezes prolongadas idas à Serra da Estrela, reconheço que não o tenho praticado tanto como antes, mas seguramente voltarei a curto prazo com o mesmo entusiasmo.» ©

AUTOMÓVEL

Rigor e beleza

Há muito tempo prometido, o ensaio do Audi A3 Sportback 1.6 TDI acabou por ser realizado no tempo ideal: um misto de chuva intensa com tempo seco logo a seguir.



© Audi
 Texto: Jorge Farromba

A curiosidade residia no modo como a Audi conseguiu criar um produto de qualidade, apelativo, e ao mesmo tempo manter um preço concorrencial no segmento. Assim que se entra no veículo, a primeira ideia que nos surge é a de que a Audi sabe o que faz. Nota-se o rigor construtivo, o desenho pragmático, racional, mas com beleza. Esse rigor transparece no modo como encaixamos nos bancos, como facilmente os comandos nos encontram os dedos ou mesmo na harmoniosa e segura forma como o ecrã – ao melhor estilo ‘tablet’ – sobe sobre o ‘tablier’. É uma solução inteligente e que não fica sempre visível como no seu concorrente da estrela. Facto interessante é que esta solução aumenta a segurança, já que os nossos olhos não precisam de procurar nada – simplesmente deslizam para o ecrã sem desviarmos a atenção da estrada. Em termos de espaço interior, também nada a apontar tendo em conta o segmento. Tanto nos lugares dianteiros como nos traseiros.

A caixa de seis velocidades é tipicamente Audi: curta, precisa e própria. Em estrada foi fácil perceber que o motor 1.6 ‘diesel’ não é um canhão; mas casa bem com este modelo, com a caixa e com a suspensão. Solicito qb a subir de rotações, o A3 reage sempre com compostura, sendo claro que temos mais ‘chassis’ do que motor. A direção mantém o ADN Audi – muito direta e precisa. Em termos de comodidades, prefiro a firmeza alemã.

Quanto a consumos, tal como no Golf aqui são sempre reduzidos, sendo fácil andar pelos 4,3 litros (ou chegar até 5,3). Tudo isto com preços a começar nos 29 mil euros e a passar um pouco dos 32 na versão mais equipada. ©

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

► Nota: agradecemos à Expocar, em Lisboa (Rua Cintura do Porto, Armazém 24, Matinha), a cedência da viatura para a realização dos ensaios.

RESTAURANTE – PIZZARIA LISBOA

Sabores simples e mediterrânicos

José Avillez abriu um novo restaurante em Lisboa, desta feita uma pizzaria, um sonho que tinha desde pequeno. Chamou-lhe Pizzaria Lisboa e aí oferece sabores simples, genuinamente mediterrânicos, num ambiente descontraído e familiar.

Texto: Ana Leonor Martins Fotos: Paulo Barata_Guerrilla Food Photography

A Pizzaria Lisboa fica um pouco abaixo do Cantinho do Avillez, mesmo no coração da cidade – no Chiado. Está aberta todos os dias, serve almoços e jantares e é o novo projeto do ‘chef’ José Avillez. O nome surgiu da sua vontade de homenagear a capital portuguesa, que considera uma das mais belas cidades do mundo. E abrir uma ‘pizzaria’ era um sonho que tinha desde pequeno. «Talvez por o meu pai ter tido uma das primeiras ‘pizzarias’ em Portugal, talvez por me sentir fascinado pela forma como as ‘pizzas’ viajaram pelo mundo, talvez por adorar o ambiente familiar e alegre das ‘pizzarias’, talvez por adorar novos desafios e, muito provavelmente, por tudo isto», explica. Por outro lado, continua, «a minha paixão pela cozinha é enorme e não há nada que me entusiasme mais do que pensar num conceito, criar um menu, procurar os melhores ingredientes, aperfeiçoar as receitas e criar o cenário ideal para o servir.» Este novo espaço de restauração da cidade alfacinha oferece uma grande variedade de

‘pizzas’, saladas, massas, ‘risottos’ e, claro, sobremesas irresistíveis. O destaque vai para os sabores mediterrânicos. «Trouxemos tomate San Marzano, mozzarella fior di latte e vários ingredientes portugueses de qualidade que se conjugam na perfeição», revela o ‘chef’. E encomendou «o melhor forno a lenha do mercado» e procurou «a melhor farinha 00», tudo porque quer oferecer «sabores simples, genuinamente mediterrânicos, preparados com saber».

Da carta sobressaem, nas entradas, a ‘bur-rata’ com ‘pesto’ e pinhões, o ‘carpaccio’ de novilho com rúcula e molho de parmesão e a ‘mozzarella’ de búfala com legumes grelhados, tomate e azeitonas galegas. Nos pratos principais pode-se experimentar, por exemplo, coração de alface assado, ‘mozzarella’ de búfala, toucinho fumado e vinagreta de framboesa com mostarda à antiga; o ‘gnocchi’ de batata com rabo de boi, molho de tomate e manjerição; um ‘risotto’ de vitela e couve lombarda; ou até um hamburger, mas é nas ‘pizzas’ que se encontra grande diversidade e originalidade. Das «‘pizzas’ brancas» às «extravagâncias de ‘pizza’», passando pelas ‘pizzas’ mais tradicionais que pedem nome emprestado a Pessoa, à Mouraria, à Bica, ao fado, ao castelo ou ao Santo António, o difícil vai ser escolher.

O ambiente da Pizzaria Lisboa é descontraído e familiar. O ‘design’ foi criado a partir do conceito proposto por José Avillez e desenvolvido pelo ‘atelier’ AnahoryAlmeida. ©

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



MÚSICA

**Um espetáculo especial**

No próximo dia cinco de maio, os The xx apresentam no Jardim da Torre de Belém o «Lisboa Night + Day», que é considerado o maior e mais ambicioso evento criado pela banda até à data. Os vencedores do «Mercury Prize» procuraram «locais lindos e únicos» para apresentarem uma série de eventos que vão contar com a participação de artistas que respeitam e admiram. Os espetáculos começam ao fim da tarde e prolongam-se noite adentro. Os The xx vão encabeçar todas as noites dos três primeiros «Night + Day», que acontecem em Lisboa, Berlim e no Osterley Park, junto a Londres. Os primeiros nomes confirmados para Lisboa são os Chromatics, John Talabot e Mount Kimbie.

TEATRO

Sem austeridade na boa disposição

Estreia dia dois de maio, no Auditório dos Oceanos, em Lisboa, o espetáculo «Guru». Com texto de Henrique Dias e Roberto Pereira e encenação de José Pedro Gomes, é uma hilariante comédia que tem Rui Unas, Custódia Gallego, Heitor Lourenço e Susana Mendes como protagonistas. Brincando com o atual tempo de austeridade, conta a história da ministra das Finanças, Helena Pinto Macedo, que ao sentir-se perdida e sem saber o que fazer a três dias de apresentar o Orçamento de Estado na Assembleia da República recorre ao Professor Furor. Mas o guru, que de furor tem pouco e de professor ainda menos, revela-se um verdadeiro charlatão, incapaz de solucionar a crise política nacional mas precioso na reconstrução da entretanto abalada harmonia familiar dos Macedo.

**Celebrar os Bauhaus**

O Coliseu dos Recreios, em Lisboa, volta a receber o icónico Peter Murphy, agora em digressão de celebração dos 35 anos dos Bauhaus. É no dia 30 de maio que a capital portuguesa recebe a «Mr. Moonlight Tour», primeira vez desde 2006 em que Peter Murphy apresenta apenas músicas dos Bauhaus e também primeira vez em que o faz a 'solo'. Os Bauhaus foram formados em 1978 e rapidamente alcançaram o estatuto mundial de banda de culto, que dura até aos dias de hoje. Adivinha-se um espetáculo único e imperdível.

Musicais de sempre

De três a 18 de maio, o Teatro Maria Helena Torrado, em Cascais, tem em cena «Broadwhat? Broadway!», uma produção da Confluência, Associação Cultural. O espetáculo revisita alguns dos maiores musicais de sempre da Broadway, do West End e do cinema, ao longo de 60 minutos recheados de música e dança. «Broadwhat? Broadway!» apresenta clássicos como «Mamma Mia», «O Fantasma da Ópera», «Chicago», «Les Misérables», «Sweet Charity», entre outros. É um musical divertido e original, com direção artística e encenação de Pessoa Júnior, e que conta com um elenco de oito cantores e bailarinos dotados de grande voz.



Textos: ALM

LEITURAS

**O novo «Prémio Leya»**

Pouco tempo depois do surpreendente «No Meu Peito Não Cabem Pássaros», Nuno Carmarinho foi distinguido com o «Prémio Leya 2012» com o original deste seu segundo romance «Debaixo de Algum Céu». O professor universitário e investigador, que já trabalhou no CERN, a organização europeia para a investigação nuclear, retrata aqui o purgatório que é a vida humana e a busca que cada pessoa empreende pela redenção. «Uma história são pessoas num lugar por algum tempo. As margens da página, como o silêncio, estabelecem limites certos para que um conto não se confunda com o que não lhe pertence. Pode contar-se uma história enchendo uma caixa vazia ou desenhando paredes à volta da gente./ Esta é a história de portas adentro.» Começa assim um romance comovente. Edição Leya.

Cenas da Vida de Aldeia, de Amos Oz. O grande escritor israelita num livro com sete histórias sobre uma inquietante e surreal aldeia imaginária. (D. Quixote) **Do Céu, Com Amor**, de Michelle Holman. Depois de um acidente rodoviário, um anjo bondoso faz uma troca na sala de espera do Céu; isto dá uma segunda oportunidade a uma professora baixinha, que passa a estar no corpo de uma mulher alta e deslumbrante. (Quinta Essência) **Linhagem Sangrenta**, de James Rollins. Um 'thriller' que coloca em causa as ideias mais comuns sobre a vida e a morte, com descobertas recentes da medicina, da genética e da tecnologia, sempre olhando para a imortalidade. (Bertrand)

Textos: MSA

1 Para as mulheres mais especiais

Para o «Dia da Mãe», que se celebra a cinco de maio, a Anselmo 1910 selecionou anéis em ouro branco com diamantes incolores. São peças da centenária marca portuguesa pensadas para homenagear as mulheres mais especiais do mundo, as mães. Existem duas versões, uma 'full pavé', com 98 diamantes, e outra com 49 diamantes.

2 Sumptuosas e exclusivas

Já estão à venda nas lojas da Vista Alegre Atlantis as peças que resultam da parceria entre a marca portuguesa de porcelanas e cristal Vista Alegre e a casa francesa Christian Lacroix. Trata-se de quatro coleções de mesa e de peças decorativas: «Butterfly Parade», «Picassiete», «Sol y Sombra» e «Fórum». Apesar de independentes, as peças destas coleções podem ser combinadas entre si, espelhando a individualidade de quem as adquire. Uma mistura sumptuosa de cores e padrões, riscas e motivos gráficos, flores e motivos barrocos são replicados em peças irreverentes, únicas e contemporâneas, que qualquer mãe irá adorar.

3 Celebrar com sofisticação

A elegância do primeiro licoroso 'premium' da Adega de Borba é a sugestão deste produtor de vinhos para presentear as mães que primam pela sofisticação. Com um sabor macio, fresco e equilibrado a geleia de frutos vermelhos elegante, este licoroso caracteriza-se pela cor âmbar de 'nuance' vermelha e pelo aroma intenso, rico e complexo a fruta, passa, noz e especiarias.

4 Malas originais

A Tela Bags, que transforma diferentes materiais cujo destino seria o lixo em acessórios de moda, apresentou a coleção «Summer 2013 True Colors». 'Starting with the basics' é o princípio orientador deste novo conceito de peças base que se pretende sejam intemporais, orgânicas e funcionais. A coleção é composta por duas diferentes linhas, a «Banner Line», que nasce de uma escolha cuidada do melhor grafismo proveniente de sobras de telas promocionais; e a inovadora «Fusion Line», onde pela primeira vez se combina as texturas dos estofos de automóvel com o padrão inconfundível do linóleo.

5 Inspiração no amor

A Guess lançou uma nova linha especialmente dedicada às mães mais elegantes. Com o mote do «Dia da Mãe», o novo modelo vai buscar inspiração à relação entre mães e filhas, pretendendo tornar-se um símbolo desse amor. Este modelo especial distingue-se pelo fundo do mostrador em 'rose gold' cravejado com cristais, pelo bezel com cristais de cor branca e pela bracelete em pele envernizada cor de rosa.

6 Um aroma estimulante

A Avon lançou recentemente o 'eau de parfum' Only Imagine. Fragrância floral frutada, envolve de forma surpreendente a essência de maçã verde com a violeta e o 'musk'. O resultado é um aroma vibrante e estimulante que dificilmente deixará alguém indiferente.

2



4





6



5



1



3

woman

› O futuro, ou talvez não



Ana Leonor Martins
Editora Executiva da «human»
aleonor@justmedia.pt

Por vezes penso até que ponto poderá evoluir a tecnologia e até que ponto poderá a nossa vida mudar em função disso. Em criança adorava ver a série animada «The Jetsons», que como que perspectivava o futuro da humanidade: carros voadores que depois ficavam do tamanho de comprimidos e podiam ser «estacionados» no bolso, cidades suspensas, hologramas e aparelhos para fazer quase tudo o que se pudesse imaginar. Estranhamente, nunca gostei de filmes de ficção científica (exceção feita ao «Relatório Minoritário» e ao primeiro «The Matrix») precisamente por achar tudo muito inverosímil.

A série «The Jetsons» é originalmente da década de 1960 e continua ainda hoje a ser altamente fictícia, mas a verdade é que a rapidez da evolução tecnológica é cada vez maior. Não foi assim há tanto tempo (pouco mais de uma década) que tive o meu primeiro telemóvel, e qualquer semelhança entre esse e o meu 'smartphone' actual (nada xpto) é pura coincidência. A esperança média de vida de tudo o que seja tecnologia é quase ridícula: veja-se os CDs, os vídeos, os televisores, os computadores... Ainda mal saíram da loja e já estão obsoletos. A Google anunciou inclusive que vai lançar uns óculos a partir dos quais é possível aceder a informação, telefonar, tirar fotografias...

As novas tecnologias vieram simplificar a nossa vida: tem-se acesso a quase todo o tipo de informação em tempo real e a partir de qualquer sítio, a distância física foi esbatida pela evolução das formas de comunicação; pode-se até chegar a um sítio qualquer simplesmente introduzindo a morada num GPS. Esta invenção para mim foi muito útil, mas aquela por que espero ansiosamente é o teletransporte, pois adoro viajar e detesto andar de avião.

Claro que em tudo isto há o reverso da medalha, como a questão da privacidade (o conceito de 'big brother', de George Orwell, é cada vez menos ficção), ou os fins para que a tecnologia é usada, porque há sempre quem dela faça uso, dito de forma simplista, para «o mal».

Por outro lado, gostaria que a rapidez do desenvolvimento tecnológico nos 'gadgets' tivesse igual equivalente no campo da saúde. Não estou a falar do elixir da juventude mas da cura para doenças como o cancro, por exemplo, algo verdadeiramente assustador. Depois, também é preciso não esquecer que a esmagadora maioria da humanidade não tem acesso às tais tecnologias, faltando-lhes o essencial: cuidados primários de saúde, alimentação, segurança. Vivemos num mundo altamente desequilibrado e injusto. E a ganância do ser humano eventualmente irá virar-se contra si. Tenho curiosidade de saber até que ponto poderemos evoluir a nível tecnológico, mas o mais importante é a evolução das mentalidades. ©

› Na crónica «Woman», a autora não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.



Entusiasmo³

Somos a consultora mais premiada em Portugal.

O que podemos fazer por si?



2º Lugar



EXCELÊNCIA
NO TRABALHO 2012

1º Lugar



MELHORES
2013
EMPRESAS
para Trabalhar

1º Lugar



CH | Business Consulting.

www.chconsulting.pt



GRUPO CH
Soluções globais

a nossa
competência
é ganhar
novos
desafios



randstad
eleita pelo 2º ano
consecutivo

o melhor fornecedor
de RH

A Randstad foi distinguida novamente com o 1º prémio dos melhores fornecedores RH 2013 promovido pela APG, nas categorias de Trabalho Temporário e Outsourcing.

Mantemos com os nossos clientes, particulares ou empresariais, o compromisso de trabalhar em prol dos seus objetivos e da satisfação das suas necessidades.

A nossa competência é ganhar novos desafios!

www.randstad.pt

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Outsourcing