

› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

› Dezembro 13 › Ano 5 › Nº 60 › 3,90€ (Cont.)

Premium

Edição 2013

O valor do talento português: perspectivas,
oportunidades e desafios para o futuro

Patrocínio



00060



randstad

www.randstad.pt



Supra aos voss. artigos a página "Foi do Randstad"

<http://www.facebook.com/randstadPT>

good to know you

PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



uma unidade de:



JOSÉ DE MELLO SAÚDE

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

CONTACTOS: 21 882 36 00 • geral@sagies.pt • www.sagies.pt



ÍNDICE



04 Editorial

06 Abertura

06 Mercer

08 Benefícios Extra-salariais

10 Edenred

12 Futuro

14 Le Chèque Déjeuner

16 Towers Watson

18 Coaching

20 APCoaching

22 I Have the Power

24 Mindcoach

26 MORE Institut

28 Portal do Ser/ ISPC

30 Consultoria

32 Blink

34 CH Business Consulting

36 MJP

38 RHmais

40 SDO

42 SLOT

44 Stanton Chase

46 SYV

48 UpSideUp

50 Formação

52 Actual Training

54 Alta Lógica

56 Blanes

58 Bureau Veritas

60 Companhia Própria

62 EF Education First

64 eiC Formação

66 Elevus

68 Global Estratégias

70 High Play Institute

72 Intelac RH

74 ISQe

76 Paula Tomás Consultores

78 Psicoforma

80 SGS Academy

82 Vantagem+

ÍNDICE



84 Outsourcing

- 86** ManpowerGroup Solutions
- 88** Randstad Contact Centres

90 Recrutamento e Seleção

- 92** Egor
- 94** FIND
- 96** Heading
- 98** Multipessoal
- 100** Pessoas e Sistemas
- 102** SHL Portugal

104 Saúde e Segurança no Trabalho

- 106** Esumédica
- 108** Medicisforma

110 Tecnologias

- 112** Artsoft
- 114** Escrita Digital
- 116** Grupo SOFT
- 118** Meta4
- 120** Novabase

122 Trabalho Temporário

- 124** Adecco
- 126** Go Work
- 128** Intelac Temporária
- 130** Multitempo
- 132** Randstad

134 Montra Especial Natal

136 A «human» em 2013



a maior energia é a sua

7:00h levantar miúdos

7:30h preparar almoço de todos

9:00h escritório

13:00h aula de pilates

15:00h agendar reuniões

17:45h pediatra

19:30h tpc's e banhos

23:00h relatório pós-graduação

viva a sua energia



Diretor

António Manuel Venda
961 219 532
amvenda@justmedia.pt

Editores Executivos

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

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma
geral@designforma.com

Fotografia

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

Diretora Comercial e de Marketing

Sónia Maia
961 219 531
smaia@justmedia.pt

Assinaturas

assinaturas@human.pt

Impressão

Projeção Arte Gráfica
Parque Industrial da Abrunheira, Quinta do Lavi
Abrunheira
2710-089 Sintra

Distribuição

VASP, MLP – Media Logistics Park – Quinta do Grajal
Venda Seca, 2739-511 Aigualva 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

> Cinco anos

Tornou-se um hábito. A equipa da «human» preparou para o mês de Dezembro um número especial da revista, a edição «Premium». Só que desta vez com uma diferença: a edição surge numa altura em que a revista completa cinco anos... Número 60 de uma revista mensal... 60 a dividir por 12... É fazer as contas, como dizia o outro que até na altura era primeiro-ministro...

Esta edição «Premium» foge ao alinhamento que costumamos seguir nos restantes meses do ano. É maior, sempre maior, tantos são os especialistas que aqui procurámos trazer, com as suas perspectivas sobre aquilo a que poderíamos, bem a propósito, chamar «o talento português», que tanta falta faz a um país que parece não saber para aonde ir e desconhecer quem lhe possa acudir. O talento português, tão desprezado há dois anos por políticos ineptos que apelavam a que emigrasse e agora tão valorizado à pressa pelos mesmos ineptos quando já se lembram de novas eleições... Ineptos que não conhecem um caminho a não ser o que completa um pequeno círculo à volta de cada um deles. De onde dizem tudo e o seu contrário, desde que num momento qualquer, nem que seja por uns breves segundos antes de pensarem no que dizem, lhes pareça fazer sentido.

É sobre o talento português esta edição, o talento que cada inepto metido a cata-vento parece desconhecer. Ou desconsiderar. (Às tantas uma pessoa já não sabe...) São 55 as perspectivas que apresentamos, e nelas esse talento é especialmente valorizado. Como merece. Por profissionais da gestão das pessoas que representam muito do melhor que nesta área o nosso país tem.

A edição «Premium» deste ano volta a ter o patrocínio da Mercer, instituição que já neste final de ano, tal como a Randstad e a Stanton Chase, patrocinou a primeira edição da «Conferência human», um evento que tanta satisfação



António Manuel Venda
Diretor
amvenda@justmedia.pt

nos deu, pelo que representou de inovação nos meios portugueses ligados ao capital humano. A par do projecto editorial que nos levou para todo o espaço lusófono (a criação do portal da CRHLP – Comunidade dos Profissionais de Recursos Humanos de Língua Portuguesa), a conferência foi a grande novidade apresentada pela Just Media neste ano de 2013.

O de 2014 trará outras novidades, a primeira das quais uma «human» renovada, já em Janeiro. Para começar bem o ano. Que todos o possamos começar bem!

Um bom ano, cheio de talento! ☺

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



B-TRAINING

CONSULTING

- **FORMAÇÃO INTRA E INTER EMPRESAS**

- a. Gestão de Equipas e Pessoas
- b. Desenvolvimento Pessoal
- c. Formação Pedagógica de Formadores
(modalidade presencial e *b-learning*)
- d. Gestão da Formação
(modalidade presencial e *e-learning*)
- e. Master em Gestão da Formação
- f. E-Tutor

- **CERTIFICAÇÕES DE ENTIDADES FORMADORAS PELA DGERT**

- **CONSULTORIA DE E-LEARNING**

- **OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS**

➤ Afinal, Portugal não está assim tão mal...

Texto: Diogo Alarcão

Cansado de ver, ler e ouvir falar de crise, decidi escrever sobre dois temas bem mais interessantes:

1. A posição de Portugal num estudo sobre capital humano promovido pelo World Economic Forum (WEF).

2. Uma apresentação feita pelo pensador sueco Magnus Lindkvist.

Começando pelo primeiro...

Há poucas semanas foram divulgados os resultados de um estudo intitulado «Índice do Capital Humano», desenvolvido pela Mercer para o World Economic Forum (WEF). Este estudo visa apresentar de uma forma holística o estado de desenvolvimento do capital humano de cada país analisado, procurando aferir o respectivo nível de preparação para fazer face aos desafios que se colocam a nível mundial, nomeadamente no que se refere à crescente luta por talentos. Se pensarmos que a chave do futuro de cada país ou organização reside no talento, na competência e na capacidade das suas pessoas e que estas competências individuais são o elemento determinante para o sucesso económico a longo prazo, é fá-

e que utilizou como principais fontes de informação dados publicados por organizações internacionais independentes?

Muitos dirão: «Mal.»

Pois bem, enganam-se. Portugal aparece num honroso trigésimo lugar, à frente de países como a Itália e a Grécia.

Se fizermos a análise por pilar, Portugal ficou na posição 37 em Educação, 23 em Saúde e Bem-estar, 34 em Força de Trabalho e Emprego e 29 no pilar Factores Facilitadores.

Partilho outras classificações que me parecem particularmente relevantes e em que Portugal aparece bem classificado:

- posição 11 na qualidade das escolas de gestão;
- posição 26 no acesso à Internet nas escolas;
- posição 8 no que se refere à mortalidade infantil.

Portugal apresenta também uma boa classificação na qualidade e na acessibilidade a serviços de saúde – posições 26 e 28, respectivamente.

Quanto a Força de Trabalho e Emprego, destaca-se a quarta posição a nível mundial no que se refere à facilidade em encontrar profissio-

Num estudo sobre capital humano promovido pelo World Economic Forum, Portugal aparece num honroso trigésimo lugar, à frente de países como a Itália e a Grécia.

cil imaginar a curiosidade e a avidez com que olhei para os resultados de Portugal.

O estudo da Mercer reúne informação sobre 122 países que representam mais de 90% da população mundial. O grande elemento inovador e diferenciador deste estudo é o facto de a avaliação ao capital humano de cada país ter por base quatro pilares:

- Educação;
- Saúde e Bem-estar;
- Força de Trabalho;
- Factores Facilitadores.

Estas quatro categorias dividem-se, por sua vez, em 51 indicadores.

Como fica, então, Portugal num estudo que é feito por uma empresa global independente

nais competentes e a décima segunda posição no que se refere à qualidade de transportes públicos.

Em Outubro, Magnus Lindkvist veio a Portugal a convite da Mercer. Para quem ainda não o conhece, trata-se de um dos conferencistas mais conceituados da actualidade que de uma forma absolutamente desconcertante e magnetizante fala do futuro como uma mera extensão do aqui e agora. Em palco, Magnus actua como uma estrela de 'rock' que, a todo o momento, surpreende a plateia, que ri, reflecte ou fica momentaneamente suspensa ao som dos seus acordes de pura magia.

Falou sobre competição e criação ou, se quiserem, do dilema entre ser um competidor ou



► **Diogo Alarcão** é 'country corporate officer' da Mercer Portugal

um criativo. Quantas vezes abandonamos uma ideia por medo de errar, parecermos ridículos ou falharmos? Quantas vezes somos tentados a desistir ao primeiro obstáculo com que se confronta uma nova ideia?

E por que é que isto acontece? Magnus responde com um desconcertante «não sei».

E será necessário saber por quê? Numa sociedade de competição, enrincheirada no conhecimento e no saber, certamente que sim. Mas numa sociedade criativa, basta responder «não sei». A resposta virá um dia de forma inesperada e sem pré-aviso. Diz Magnus que os seres humanos diferem

geneticamente apenas em 0,5% do seu ADN. Isto explica porque todos comemos, lemos ou fazemos o mesmo tipo de actividades físicas. Acrescento eu, competimos entre nós.

Mas temos, também, 0,5% do nosso corpo para sentir ou pensar em algo único. Segundo os seus cálculos, tal corresponde, por ano, a 1,8 dias ou a 43 horas e 12 minutos de «uniqueness»; isto é, de um momento único de inspiração, de diferença ou, se calhar, de criação pura. Estará aí a chave para aproveitarmos o enorme potencial de capital humano que Portugal tem e que nos coloca num honroso trigésimo lugar do «Human Capital Index» do WEF? Não sei... ©

Magnus Lindkvist diz que os seres humanos diferem geneticamente apenas em 0,5% do seu ADN. Isto explica porque todos comemos, lemos ou fazemos o mesmo tipo de actividades físicas. Acrescento eu, competimos entre nós. Mas temos, também, 0,5% do nosso corpo para sentir ou pensar em algo único.

► **A Mercer** é uma empresa global em serviços de consultoria, 'outsourcing' e investimentos. Está presente em Portugal (Lisboa e Porto, com mais de 150 colaboradores) há cerca de duas décadas, trabalhando com os seus clientes no desenvolvimento e na implementação de soluções para os desafios que se colocam ao nível dos benefícios e do capital humano. Dá igualmente apoio no desenho e na gestão de programas de saúde, reforma e outros benefícios. Conta com cerca de 20 mil profissionais distribuídos por mais de 40 países. Faz parte do grupo Marsh & McLennan Companies.
<http://www.mercer.pt/>

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

Formação Tr

Segurança no Trabalho

Outsourcing

Bene

Seleção

Sala



Ficcios
Extra
riacis

BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS – EDENRED

Um novo paradigma

INCENTIVOS NA GESTÃO DE PESSOAS

Texto: Sara Ferreira

Num mundo altamente globalizado, em que diariamente são colocados novos desafios às organizações, o bem-estar dos colaboradores torna-se um elemento fundamental para o sucesso das empresas. Se no passado se falava em recursos humanos e posteriormente em gestão de capital humano, não é por mero acaso que atualmente o paradigma passa pela gestão de pessoas. Neste sentido, é fundamental que o gestor conheça a cultura laboral em que se insere de forma a corresponder às suas necessidades.

De acordo com os estudos publicados na área do comportamento organizacional, verificamos que na sociedade portuguesa não existe uma divisão clara entre a vida privada e o trabalho. Para além da natureza da relação entre o empregador e o empregado, que deve ser baseada na lealdade, na confiança e na construção do sentimento de «pertença», os colaboradores esperam que a empresa tenha em atenção o seu bem-estar e o equilíbrio entre a vida profissional e familiar.

As políticas de compensação das empresas têm vindo a ganhar cada vez mais preponderância no pacote remuneratório dos colaboradores, sobretudo os benefícios associados ao bem-estar, dando resposta a esta nova necessidade de gestão de pessoas.

Traduzindo-se num aumento de recursos económicos disponíveis, estes benefícios extra-salariais garantem aos colaboradores um acréscimo de poder compra e bem-estar, estatuto socioprofissional e prestígio social. Por sua vez, asseguram aos empregadores melhores índices de produtividade e satisfação, porque representam uma política social que diferencia e prestigia a organização. Estes benefícios atribuídos pelas empresas têm um retorno superior ao seu custo. Entre os benefícios que os portugueses mais valorizam encontra-se o apoio à infância. Foi a pensar nessa necessidade que a Edenred desenvolveu o «Cheque-Creche», um título de serviço que permite o pagamento de creches, jardins de infância e lactários, tendo como principal objetivo potenciar o apoio das entidades empregadoras aos colaboradores que tenham a cargo filhos ou equiparados com idade inferior a sete anos. Este é um benefício social totalmente isento de IRS e Taxa Social Única (colaborador e empresa) que ainda permite à empresa

obter majoração fiscal de 40% em sede de IRC.

O apoio à educação é também um dos benefícios sociais largamente valorizado pelos trabalhadores. Para materializar esse benefício, a Edenred criou o «Cheque-Estudante», título que permite às empresas apoiarem as despesas de educação e formação profissional dos colaboradores e dos seus filhos, e que pode ser usado em estabelecimentos públicos e privados, a todos os níveis de ensino e formação profissional. É fundamentalmente utilizado no pagamento de propinas, livros e material escolar, atividades extracurriculares e formação profissional, tratando-se de um benefício social totalmente isento de Taxa Social Única (colaborador e empresa).

Considerando que hoje em dia as possibilidades de criar um pacote de compensações diversificado são enormes, é vasto o leque de soluções que a Edenred coloca ao dispor das empresas para contribuir para uma maior qualidade de vida dos seus colaboradores.

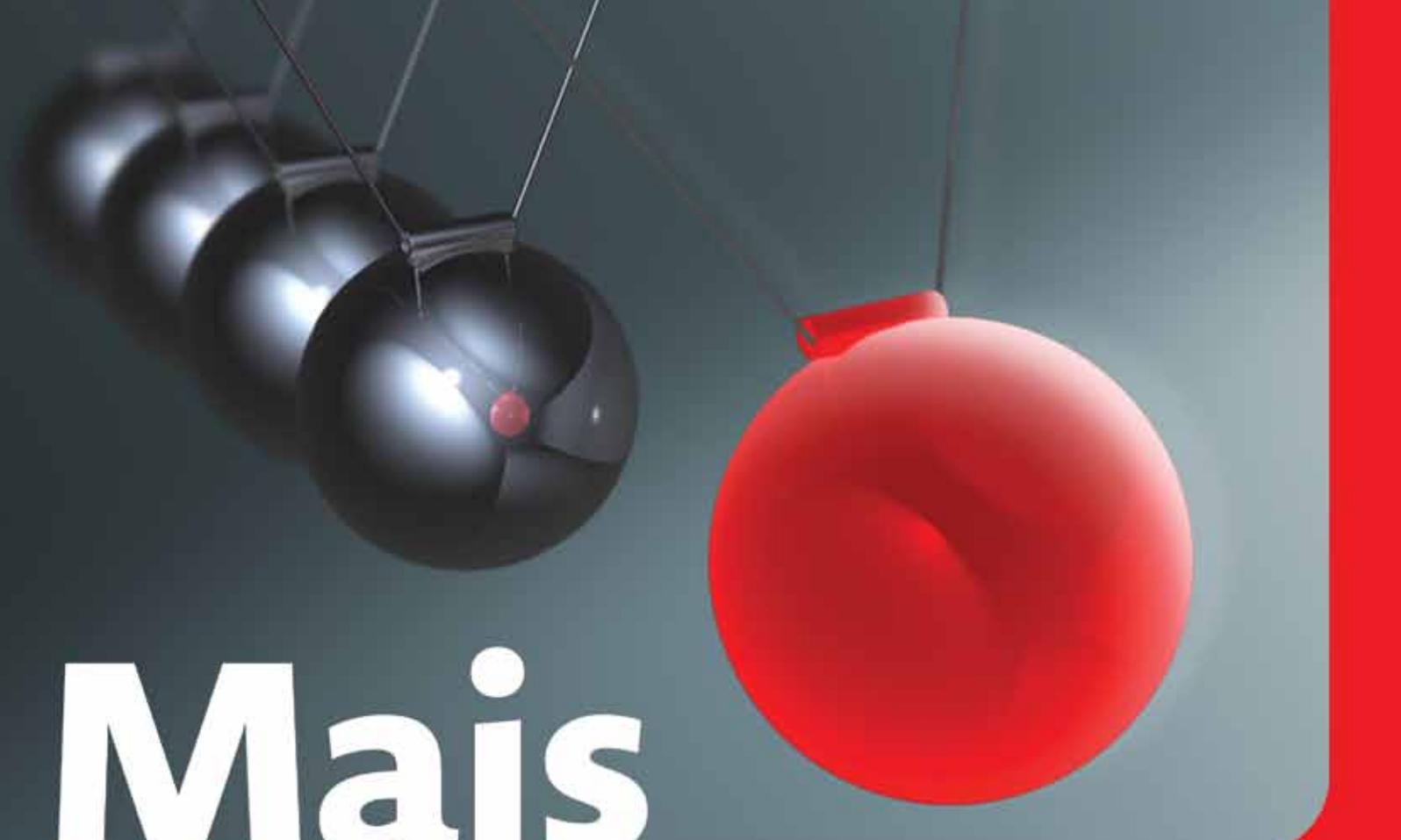
Porque ao gestor de hoje se impõe, para além da gestão de competências, a gestão de expectativas dos seus colaboradores, fica claro que o novo paradigma de gestão de pessoas passa pela atribuição de benefícios extra-salariais e por flexibilizar a sua atribuição, criando um ajuste entre o que os colaboradores pretendem e o que as empresas estão dispostas a oferecer. ©

► A **Edenred** é uma empresa global de serviços pré-pagos. Cria e desenvolve soluções que visam melhorar a vida dos trabalhadores, a eficiência e a produtividade laboral das empresas. Garantindo que os fundos são usados nos fins a que se destinam, as suas soluções procuram ajudar as organizações a gerirem com maior eficácia os benefícios sociais («Euroticket», «Cheque Creche», «Cheque Estudante»), as despesas («Cheque Automóvel») e os benefícios e as recompensas («Compliments», «Kadéos»). A empresa está presente em quatro dezenas de países e conta com cerca de seis mil colaboradores, perto de 610 mil empresas clientes, 1,3 milhões de estabelecimentos credenciados e cerca de 38 milhões de utilizadores.

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



► **Sara Ferreira** (à direita), diretora de 'marketing' e comunicação da Edenred Portugal, com Rui Proença, diretor geral, e restante equipa de direção



Mais

Soluções para os seus trabalhadores

Mais poder de compra com eficiência fiscal

Mais produtividade com aumento do bem-estar social



› O futuro começa hoje



› Alice Pinto é diretora comercial e de 'marketing' da Futuro – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões

Texto: Alice Pinto

Há uma tendência natural do ser humano para viver o presente e não para se acomodar a um canto, à espera de que o futuro chegue. De tão longínquo, imaterial e desconhecido, o futuro não merece habitualmente grande consideração. Quando se lá chegar, logo se há-de ver!

E a crise é hoje pretexto para adiar certas tomadas de decisão ou para precipitar outras, sem necessidade de dar grandes explicações. A poupança com um intuito de longo prazo é certamente um exemplo prático desta situação.

Mas um olhar atento sobre a evolução da fórmula de cálculo das pensões de reforma em Portugal deve levar-nos a pensar se não é tempo de encarar de frente aquilo que é já hoje uma necessidade premente: poupar a longo prazo, ou seja, poupar para a reforma. Até 1993, as pensões de reforma eram calculadas com base nos melhores cinco salários dos últimos 10 anos; em seguida, passou-se a considerar os 10 melhores anos dos últimos 15; e finalmente, em 2002, passou-se a considerar toda a carreira contributiva. Além da alteração no cálculo da pensão, outras medidas foram adotadas, numa tentativa de aliviar a pressão sobre o Sistema de Segurança Social: a introdução do fator de sustentabilidade, o agravamento da penalização devido à antecipação da pensão e, para 2014, está já previsto o aumento da idade normal de reforma para os 66 anos. Tudo somado, as pensões dos novos e futuros reformados são substancialmente inferiores às que eram calculadas até 2002, especialmente no caso em que as remunerações de referência sejam superiores a dois salários mínimos.

Assim, mesmo em tempos de crise é aconselhável dedicar algum tempo a ponderar o futuro. E a opção entre aplicar as poupanças em produtos financeiros de curto ou de longo prazo pode fazer a diferença. Num produto de curto prazo o aforrador tem a facilidade de decidir, a cada vencimento da aplicação, onde voltar a investir. Num produto de longo prazo não existe esta versatilidade, mas em compensação, se se tratar de um produto destinado à reforma, tal como um Fundo de Pensões ou um PPR [Plano Poupança Reforma], a tributação em IRS é reduzida (atualmente 8%) e é aplicável apenas no momento de acesso ao complemento de reforma. Fiscalidade à parte, os fundos de pensões encerram em si também um importante fator de salvaguarda do bem-estar futuro: o facto de não permitirem a sua utilização a não ser em efetiva situação de reforma ou excecionalmente em casos de especial necessidade, não permitindo ao aforrador ver-se tentado a utilizar este tipo de poupança em caso de uma pontual dificuldade financeira. Segue-se aqui o mesmo princípio da Segurança Social pública: ao longo da vida ativa o trabalhador paga a Taxa Social Única (TSU) mas não pode exigir de volta as suas contribuições, a não ser na reforma ou em situações especiais.

Poupar a curto ou a longo prazo é pois uma decisão a tomar já hoje, devendo o aforrador procurar distribuir as suas poupanças por diversos prazos, tendo em consideração que a parcela que decidir aplicar a longo prazo deve ter um propósito diferente da poupança a curto prazo. Ⓞ

Um olhar atento sobre a evolução da fórmula de cálculo das pensões de reforma em Portugal deve levar-nos a pensar se não é tempo de encarar de frente aquilo que é já hoje uma necessidade premente: poupar a longo prazo, ou seja, poupar para a reforma.

› A Futuro – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões (Grupo Montepio) iniciou a sua atividade em 14 de janeiro de 1989. Gere produtos financeiros destinados à reforma (fundos de pensões fechados, fundos abertos, quatro PPR – Planos de Poupança Reforma e o PPA – Plano de Poupança em Ações «Ação Futuro»). O total de ativos geridos ascende atualmente a cerca de 1.100 milhões de euros. Um dos fundos que gere, o PPR «5 Estrelas», lançado em 1989, mantém-se ainda como o maior fundo de pensões PPR do mercado, com um volume de ativos que ronda os 140 milhões de euros.

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



CERTO É PREPARAR-SE PARA O FUTURO. HOJE.



Montepio

Valores que crescem consigo.

O futuro prepara-se no presente, investindo agora no seu complemento de reforma. Visite um Balcão do Montepio, fique a conhecer os **Fundos de Pensões PPR** da **Futuro** e decida hoje como vai ser o seu futuro.

Aproveite a nossa oferta especial:

Voucher que vale até 1% do investimento, em subscrições mínimas de 500€ realizadas até 31 de dezembro nos Fundos de Pensões PPR da Futuro ou PPA ACÇÃO FUTURO. Este voucher tem o valor máximo de 20€ e é válido até 31/03/2014, **para utilizar numa nova subscrição, por si ou por alguém a quem queira oferecer.**

Advertências ao Investidor

- Não existe garantia de rendimento mínimo em nenhum **Fundo de Pensões da Futuro** e apenas o **PPR GARANTIA DE FUTURO** garante o capital investido, sujeito a risco de crédito da Futuro;
- Existência de comissões.

Esta peça publicitária não inclui toda a informação relevante sobre cada Fundo, não dispensando, antes da assinatura do Contrato de Adesão, a consulta da Informação Fundamental ao Investidor (IFI), disponível em www.futuro-sa.pt, na Futuro, aos Balcões do Montepio e em www.cmvm.pt, bem como dos Regulamentos de Gestão (também disponíveis no site da Futuro e nos Balcões Montepio).

O valor das Unidades de Participação detidas varia de acordo com a evolução do valor dos ativos que constituem o património dos Fundos de Pensões e está dependente de flutuações dos mercados financeiros, fora do controlo da Sociedade Gestora. Rendibilidades passadas não são indicativas de rendibilidades futuras.

Caixa Económica Montepio Geral. Sede: Rua Áurea, 219/241, 1100-062 Lisboa * Pessoa Coletiva n.º 500 792 615. Mediador de Seguros Ligado registado no ISP com o n.º 207232327, desde 31/10/2010. Medeia, Fundos de Pensões Abertos, PPR e PPA, da Futuro - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A., pertencente ao Grupo Montepio. Informações e outros detalhes do registo disponíveis em www.isp.pt.

Saiba mais em www.futuro-sa.pt ou através do telefone 707 222 222 (dias úteis das 08h30 às 17h30)

➤ Benefícios, inovação e dedicação

Texto: Jorge Moniz

Mercado de títulos de serviço: benefícios fiscais para as empresas

O mercado português de títulos de serviço apresenta benefícios fiscais importantes, que à semelhança do que sucede noutros países (como Espanha, França ou Itália) tornam muito vantajosas as soluções Chèque Déjeuner.

De facto, em contexto de crise económico-social, o governo português tem-nas tornado francamente atrativas. Relembre-se, por exemplo, o agravamento da tributação sobre o subsídio de refeição, que com a entrada em vigor do Orçamento de Estado de 2013 tornou o pagamento desse benefício 200% mais atrativo do que em 2011, apresentando atualmente os seguintes valores isentos: 4,27 euros quando o subsídio de refeição é alocado em espécie e 6,83 euros quando é alocado em título de refeição.

A simplificação e a melhoria do quadro legal e a potencialização de outros benefícios extra-salariais – caso dos nossos títulos de educação – aproximam a realidade nacional das modernas políticas de atribuição de vantagens fiscais, por meio de uma regulação fiscal e contributiva vantajosa para empresas e beneficiários que confere a estas ferramentas um sentido de benefício social controlado.

No contexto do mercado português, os benefícios fiscais proporcionados pelo nosso grupo – devido à redução dos custos laborais e à promoção da competitividade que fomentam – correspondem atualmente a soluções indispensáveis à atividade de centenas de empresas e aos seus milhares de colaboradores para fazer face às exigências de concorrência do mundo atual.

As nossas soluções

Atentos às necessidades do mercado e sempre na vanguarda tecnológica em matéria de títulos de serviço, apostamos em benefícios únicos e inovadores para os nossos clientes.

O surgimento do cartão de refeição «Chèque Déjeuner», além dos benefícios fiscais que lhe são inerentes – isento da Taxa Social Única (TSU) de 23,75% e de IRC para as empresas e isento da TSU de 11% e de IRS para os colaboradores –, abriu portas a uma miríade de novos serviços exclusivos e inéditos em Portugal como a base 'extranet' para clientes, beneficiários e aderen-

tes ou a aplicação iPhone e Android que permite geolocalizar os locais aderentes Chèque Déjeuner e beneficiar de promoções comerciais exclusivas para utilizadores do cartão.

Em linha com estas inovações, através dos nossos títulos de educação «Educainfantil» – com vantagens para a entidade empregadora, nomeadamente isenção da TSU de 23,75% e de IRC com majoração de 40% e, para o colaborador, isenção dos 11% da TSU e de IRS – e «Chèque Aluno» – isenção da TSU de 23,75% para a empresa e da TSU de 11% para o colaborador –, apresentamos um serviço pioneiro e desburocratizado, o título virtual, que permite a concessão rápida e eficaz deste benefício social, sem emissão física do título.

➤ O Grupo Le Chèque Déjeuner, fundado em 1964 e presente em Portugal desde 2009, apresenta características únicas no mercado. Constituído enquanto cooperativa, os seus acionistas são os próprios colaboradores, que por esse motivo têm uma forte motivação para contribuir para o sucesso da sua empresa e para se exceder no serviço prestado aos seus clientes. «Empreender de maneira diferente», este é o legado que o grupo herdou do seu fundador, Georges Rino, cidadão francês de origem portuguesa, um legado que todos os dias procura honrar no cumprimento da sua missão.

<http://www.cheque-dejeuner.pt/>

<http://www.cartao-cheque-dejeuner.pt/>

Fiéis ao nosso passado, mas de olhos postos no futuro

Para o nosso grupo, empreender de maneira diferente significa ser inovador na abordagem ao mercado português de títulos de serviço e de benefícios fiscais, estando em permanente reflexão e diálogo com os interlocutores nacionais, no sentido de prosseguir a nossa missão – o Homem e o seu bem-estar – e de construir soluções à medida das necessidades futuras dos nossos clientes. ©



➤ Jorge Moniz (segundo à direita), responsável de relações institucionais do Le Chèque Déjeuner Portugal, com parte da equipa comercial



A vida à sua medida



Para viver
dia a dia,
com melhor
qualidade de vida

groUpe
chequedejeuner



Le Chèque Déjeuner Portugal
Av. da República, 45 – 7º
1050 – 187 Lisboa
Tel: 21 781 71 10
contacto@cheque-dejeuner.pt
www.cheque-dejeuner.pt



➤ O papel dos benefícios flexíveis na atração e na retenção de talento

Texto: Ana Marta Vasa

A Towers Watson acredita que a flexibilidade na forma de retribuir nos benefícios assume um papel estratégico na organização para atrair, reter e motivar, nomeadamente bons profissionais, criando condições que permitam às pessoas dispor de benefícios adequados às suas diferentes necessidades ao longo da vida profissional, aumentando o envolvimento, o compromisso e o empenho dos seus talentos.

Todas as pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes. Dar resposta a estas necessidades, oferecer aquilo de que realmente necessitam, demonstrando uma preocupação legítima com cada um, mantendo o alinhamento com a estratégia global das suas empresas, é um desafio exigente e que se torna maior com o aumento da carga fiscal, decorrente das alterações ao nível da tributação dos rendimentos.

Muitas empresas, com o apoio da Towers Watson, encontram na flexibilidade na forma de retribuir a solução para garantir um nível

de retribuição total, onde cada colaborador compreende o custo real e total da sua retribuição.

Em 2012 a Towers Watson, em conjunto com a MDS, realizou um estudo no mercado português, sobre benefícios, em que participaram cerca de 50 empresas de diversos sectores de atividade. Verificou-se existir uma grande dispersão nos benefícios atribuídos, sendo claramente o seguro de saúde aquele que está presente na maior parte das empresas, cerca de 94%; os diretores de recursos humanos consideram que este é o benefício mais valorizado pelos seus colaboradores em todas as idades, sendo que, por exemplo, os planos de pensões assumem maior importância para colaboradores a partir dos 40 anos, enquanto a formação profissional começa a perder o seu interesse, nessa mesma altura.

Nesta amostra apenas 8% das empresas já tinha em funcionamento um plano de benefícios flexíveis (plano «Flex»); no entanto, cerca de 34% pensam evoluir para esse sistema no

Muitas empresas encontram na flexibilidade na forma de retribuir a solução para garantir um nível de proteção de excelência, como a proteção social em geral, incluindo reforma, formação, educação de dependentes, saúde e outras áreas de extrema importância para os seus colaboradores.

de proteção de excelência, como a proteção social em geral, incluindo reforma, formação, educação de dependentes, saúde e outras áreas de extrema importância para os seus colaboradores. Esta solução permite uma gestão mais eficiente dos custos e, em alguns casos, uma redução – quando comparada com os custos dos benefícios oferecidos de forma mais tradicional.

Permitindo aos colaboradores definir o seu pacote de benefícios, alterando-o ao longo da sua vida, de acordo com as suas necessidades, as empresas diferenciam-se enquanto empregadores de excelência, seguindo as melhores práticas de mercado na gestão da compensação, por via de uma cultura

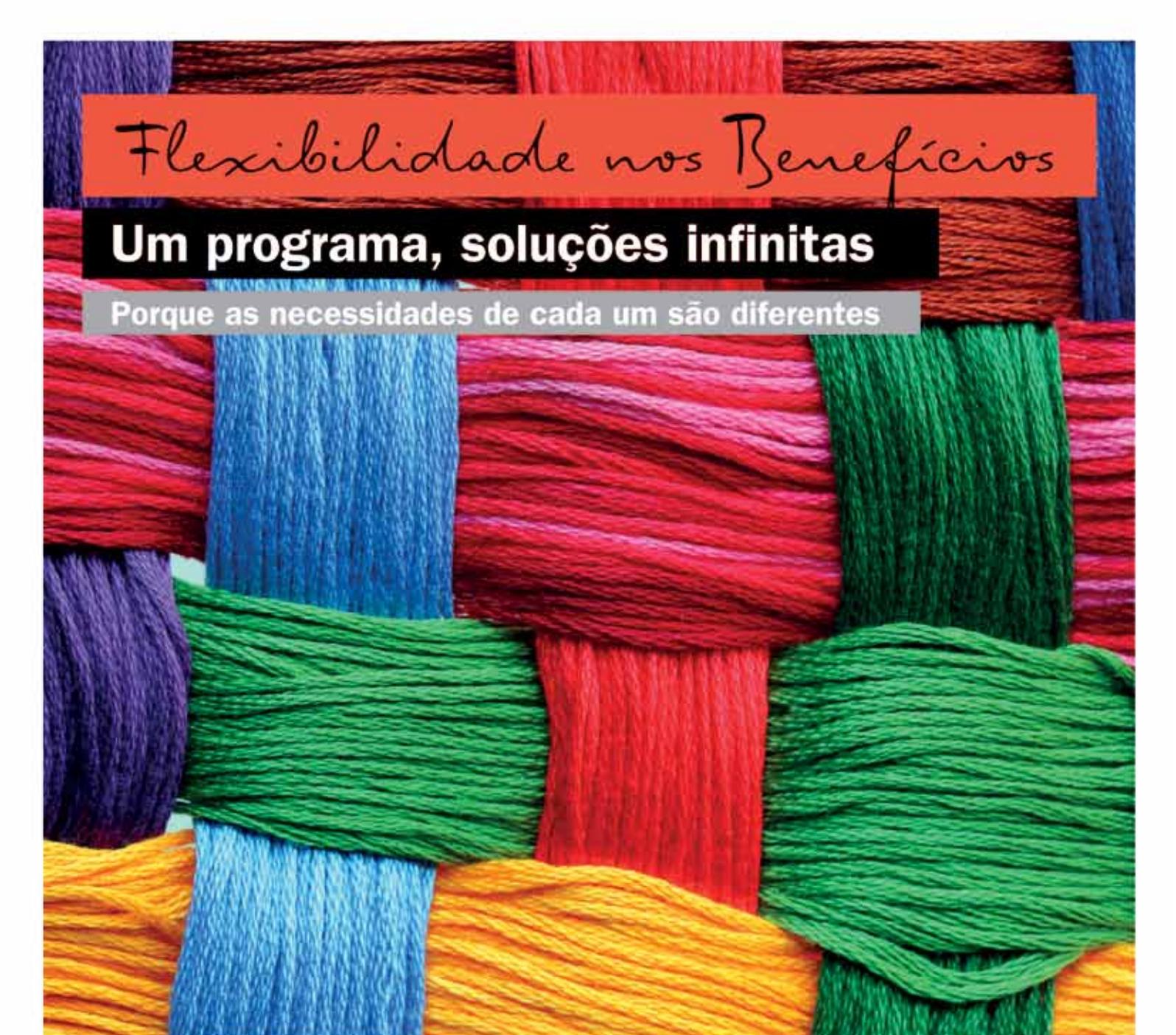
curto prazo, reflexo do interesse na otimização dos benefícios, e conseqüentemente nos níveis de satisfação dos seus colaboradores. As empresas consideram que um plano «Flex» contribui para aumentar os níveis de recrutamento (64%) e para incrementar os níveis de retenção (81%), levando a uma maior motivação por parte dos seus colaboradores (93%). Esta alteração de estratégia não é uma tarefa fácil, existindo numa fase inicial alguns obstáculos à implementação dos planos. A nossa experiência ensinou-nos que podem ser minimizados, quando não eliminados, deixando assim às empresas uma nova ferramenta para recompensar os seus colaboradores num ambiente de custos controlados. ©



➤ Ana Marta Vasa é 'head of retirement solutions' da Towers Watson

➤ A Towers Watson é uma empresa global de serviços profissionais que apoia as organizações na melhoria da sua performance através da procura de uma eficaz gestão financeira, das pessoas e dos riscos. Tem cerca de 14 mil associados em todo o mundo e oferece soluções nas áreas dos programas de 'employee benefits', gestão de talentos, remunerações/ 'rewards' e gestão de risco e de capital. Está focalizada, segundo os seus responsáveis, em «proporcionar aos clientes a clareza para a tomada de decisões certas e de ações apropriadas, com uma abordagem que se fundamenta na perspetiva que resulta da experiência de trabalho com uma grande diversidade de questões».

<http://www.towerswatson.com/portugal>



Flexibilidade nos Benefícios

Um programa, soluções infinitas

Porque as necessidades de cada um são diferentes

Criatividade, flexibilidade, otimização de custos e recursos.

A flexibilidade na forma de retribuir é um desafio para todos os responsáveis de Recursos Humanos. Cada colaborador tem necessidades diferentes, em fases diferentes da vida. As empresas inovam nos benefícios, permitindo que cada colaborador construa o seu pacote de benefícios, adaptando-o ao longo da sua vida, escolhendo os benefícios que mais valoriza.

Contacte-nos através do email maria.joao.fonseca@towerswatson.com ou pelo telefone 213 127 020.

Melhores Fornecedores 2013

A Towers Watson foi distinguida como Fornecedor de Excelência nas categorias de Sistemas de Compensação e Benefícios e de Sistemas de Informação Aplicados à Gestão de Recursos Humanos. Este reconhecimento só é possível com o apoio das empresas que colaboram connosco.

Benefits
Risk and Financial Services
Talent and Rewards

towerswatson.com

Copyright © 2013 Towers Watson. All rights reserved.
TW-EU-2013-35246, Novembro 2013.

TOWERS WATSON 

Trabalho Tempo
Emprego Extra S
Outsource
Coac

Archie Technology
Alanair

© 2000
hiing

Source: The Folio
Project

➤ O coaching como alavanca do empreendedorismo

Texto: Daniel Silva

O ‘coaching’ é atualmente uma das mais eficientes ferramentas disponíveis, na perspetiva pessoal e organizacional, que facilita processos de mudança positiva, promovendo a criatividade, a motivação e a capacidade de concretização.

Porque no contexto atual vivemos um período de grandes mudanças globais, as pessoas e as organizações enfrentam novos desafios que têm promovido soluções completamente inovadoras e que marcam um tempo de oportunidade. Assumir os desafios com um sentido positivo e reconhecer as oportunidades tem sido a atitude promotora de resultados positivos que define o empreendedorismo e a inovação no paradigma emergente.

O desafio vai mesmo no sentido de nos prepararmos para identificar as oportunidades.

A capacidade de conseguirmos identificar as oportunidades que resultam de uma mudança está, em muitos casos, diretamente relacionada com o nível de autoconhecimen-

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

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

to, pessoal ou organizacional. É por isso fundamental que saibamos identificar os nossos objetivos, a importância que eles têm para nós e o propósito que servem.

Enquanto processo que permite também um maior autoconhecimento, o ‘coaching’ tem-se revelado, pelos resultados obtidos, uma poderosa ferramenta que ajuda a alavancar novos patamares de criatividade e motivação, promovendo uma maior propensão para assumir responsabilidades e uma maior capacidade de concretização de objetivos/ metas.

É desta forma, em linha com as principais competências de um empreendedor de sucesso, uma ferramenta excepcional que ajuda a criar as melhores condições para que, de forma motivada e consciente, se consiga alcançar níveis superiores de excelência.

O ‘coaching’ é uma disciplina transversal, que se aplica a qualquer área profissional, pela qual são trabalhados a capacidade de escuta, o respeito pelo outro, o foco na solução e o pensamento positivo, proporcionando níveis superiores de felicidade e realização.

Nesta linha, o ‘coaching’ é uma disciplina transversal, que se aplica a qualquer área profissional, pela qual são trabalhados a capacidade de escuta, o respeito pelo outro, o foco na solução e o pensamento positivo, proporcionando níveis superiores de felicidade e realização.

A APCoaching assume-se, desta forma, como uma entidade que visa divulgar o ‘coaching’ profissional e a atitude ‘coach’ junto do público em geral. Pretende igualmente, promover o ‘coaching’ através das suas diferentes aplicações nas organizações, fomentando um clima interno mais favorável à criatividade, às relações interpessoais positivas, à comunicação eficaz e à identificação de oportunidades.

Em última análise, desenvolve-se o máximo partido do potencial humano de cada organização, potenciando o espírito empreendedor. ©



➤ **Daniel Silva** é vice-presidente da Direção da APCoaching

APCOACHING®



Associação Portuguesa de Coaching

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

Palestras
Seminários
Workshops

Bolsa de Coaches Profissionais
Formações em Coaching Reconhecidas

Contate-nos:

www.apcoaching.pt



www.facebook.com/apcoaching

geral@apcoaching.pt

tel. 22 606 32 28

➤ Coaching para o alinhamento interior

Texto: Adelino Cunha

Sempre que uma pessoa está desligada daquilo que gosta gera conflito interior que se manifesta exteriormente em muitos dos seus comportamentos. Tudo isto provoca danos que muitas vezes acabam por tornar-se irreparáveis.

As abordagens mais tradicionais têm vindo a ter uma dificuldade crescente para se manterem no mercado. Ou seja, as pessoas começam a optar por abordagens mais alternativas, abordagens que são muitas vezes mais lógicas e mais eficazes. Refiro-me, por exemplo, a duas: o 'coaching' e a programação neuro-linguística (PNL).

Para chegar ao verdadeiro sucesso, o ser humano necessita de reunir diversas condições, nomeadamente fazer aquilo de que gosta, trabalhar com quem gosta e estar onde gosta. A ajuda de um 'coach' é aqui fundamental.

A metodologia que está por trás do 'coaching', com o apoio das ferramentas da PNL, pode ajudar a fazer o realinhamento da pessoa, contribuindo de forma bastante rápida para a construção da sua própria felicidade e também para a geração de mais e melhores resultados.

É sobejamente conhecido que, para chegar àquilo a que podemos chamar o verdadeiro sucesso, o ser humano necessita de reunir diversas condições, nomeadamente as seguintes:

- fazer aquilo de que gosta;
- trabalhar com quem gosta;
- e estar onde gosta.

A ajuda de um 'coach' torna-se aqui fundamental. É ele que pode ajudar a fazer com que estas três condições fiquem mais próximas, a cada dia que passa, de se tornarem realidade. Pode fazê-lo com qualquer pessoa, por isso, acredito, o verdadeiro sucesso está ao alcance de cada um de nós. ©



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

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

<http://www.ihavethepower.net/>



Podemos
fazer mais.
SEMPRE!

I HAVE THE POWER®

Melhores Pessoas Conseguem Melhores Resultados

Palestras Motivacionais

Treino de Líderes e Equipas para o Alto Desempenho

Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS

Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento

Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching

www.ihavethepower.net

➤ Cooperação internacional em coaching

Texto: Isabel Conceição

Longe vão os tempos em que a distância física e os fusos horários constituíam um entrave à difusão de informação. Hoje o globo terrestre já não é redondo, é sim uma planíssima autoestrada, sem limite de velocidade, e não há fenómeno local que não guarde em si o potencial para se tornar viral, basta que desperte suficiente curiosidade para valer uns «cliques» de 'forward' e outras tantas menções nas redes sociais.

Na Mindcoach acreditamos que as parcerias internacionais comprovam e reforçam a nossa convicção de que a comunicação intercultural acrescenta valor a todos os intervenientes. E disso não faltam exemplos. A começar pela parceria com a ICC – International Coaching Community (uma comunidade com forte presença em mais de 60 países). Orgulhamo-nos de ser «International Partner» da ICC para Portugal, ministrando em exclusivo no nosso país a «Certificação Internacional em Coaching», segundo o método da Lambent, à qual foi atribuído um prestigiante prémio europeu de qualidade sob a chancela

Conseguimos ser pioneiros em algumas áreas de conhecimento porque estamos atentos ao que se passa no mundo e procuramos trazer para Portugal propostas inovadoras e com aplicação direta nas ferramentas e metodologia de 'coaching' que utilizamos.

do EMCC – European Mentoring and Coaching Council. A ICC, organização que tem na sua génese um perfeito exemplo de multiculturalidade, uma vez que foi fundada por Joseph O'Connor e Andrea Lages, um inglês e uma brasileira que se tornaram parceiros nos negócios e na vida, é uma porta aberta para o mundo, e a Mindcoach tem ajudado a transpor algumas fronteiras. Tais são os casos de Espanha, Angola e Moçambique, onde 'coaches' certificados pela Mindcoach ganharam asas e estabeleceram parcerias locais, levando o 'coaching' cada vez mais longe. A Mindcoach é também o resultado de um sonho de duas pessoas, José Polónia e Ale-



➤ **Isabel Conceição** é diretora de área em Lisboa da Mindcoach

xandra Lemos, que sem reconhecerem limites ou fronteiras deixam simplesmente transbordar o seu entusiasmo pelo poder transformador do 'coaching'. A sua energia é contagiante e tem conquistado muitos céticos que confundem o 'coaching' com uma seita ou com uma receita milagrosa. O 'coaching' é científico e racional, mas revoluciona os lados filosófico e emocional do ser humano.

Na Mindcoach conseguimos ser pioneiros em algumas áreas de conhecimento porque estamos atentos ao que se passa no mundo e procuramos trazer para Portugal propostas inovadoras e com aplicação direta nas ferramentas e metodologia de 'coaching' que utilizamos nas intervenções junto dos nossos clientes empresariais. Tal é o caso da parceria com o Grupo Paul Ekman International, via Lambent, do qual a Mindcoach é o único «Licensed Delivery Centre» em Portugal; igualmente bons exemplos são as ferramentas de diagnóstico «DiSC», «MBTI» e «Astrolábio», todas elas fruto de acordos com parceiros globais, sempre com o objetivo de trazer para Portugal o que de melhor e mais inovador se faz no estrangeiro.

Ao longo dos anos, fruto da nossa teimosia em recusar olhar para as fronteiras políticas como um travão à nossa determinação em difundir saber, temos gerado e alimentado muitas dinâmicas internacionais, dinâmicas essas que dão frutos e se multiplicam. Temos 'coaches' espalhados pelos quatro cantos do mundo – estrangeiros que vieram a Portugal em busca de conhecimento e portugueses que estão lá fora e fazem parte da nossa diáspora; temos testemunhos entusiásticos de homens e mulheres que tocámos em processos de formação e certificação e que não quiseram deixar de relatar a sua experiência num 'feedforward', e que em breve se transformará em livro; e temos cada vez mais convites para irmos lá para fora dinamizar formações e fazer 'coaching'. Estamos a explorar novos mercados, fazendo uso do célebre «poliglottismo português», e olhamos para 2014 como o ano de consolidação da internacionalização do nosso negócio. Fazemos nosso o lema da ICC e seguimos adiante. «Coaching the world.» ©

➤ A **Mindcoach** é uma empresa especializada no desenvolvimento de soluções globais de 'coaching' dirigidas a particulares e a organizações. Aposta numa atuação profissionalizada e abrangente, reunindo uma equipa de 'coaches' certificados e adstritos aos códigos de ética da atividade, especialistas nas diferentes áreas de atuação do 'coaching'. Detém várias parcerias de apoio ao desenvolvimento do seu negócio (por exemplo, com a ICC – International Coaching Community).
<http://www.mindcoach.pt/>

INTERNATIONAL CERTIFICATE IN:

EMOTIONAL SKILLS and COMPETENCES

ESaC / 8 a 10 Abril 2014
Hotel Riviera, Carcavelos

EVALUATING TRUTHFULNESS and CREDIBILITY

ETaC / 12 a 15 Abril 2014
Hotel Riviera, Carcavelos

Trainers:



Andrea Lages



Joseph O'Connor



PAUL EKMAN GROUP

LAMBENT

A MINDCOACH É O LDC - LICENSED DELIVERY CENTRE -
AUTORIZADO DO PAUL EKMAN GROUP EM PORTUGAL

CURSO DE CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL EM COACHING PELA ICC

(programa da Lambent: 100H total, das quais 8 dias em presença)



Alexandra Lemos
ICC Trainer



Edições 2014

LISBOA: 4 a 7 + 19 a 22 JAN

19 a 26 ABR / 23 a 30 AGO

PORTO: 8 a 15 FEV

BÉLGICA: 10 a 17 JAN

TEL: +351 211 582 204

EMAIL: INFO@MINDCOACH.PT

«MORE HUMANISTIC METHODOLOGY»

➤ A mestria em coaching

Texto: Fridolin Ludwig Kimmig

Se o 'coaching' fosse um automóvel, muitas pessoas, mesmo gestores e pessoas em outros cargos de chefia, descrevê-lo-iam mais ou menos assim: «É uma estrutura em chapa, com assentos, quatro rodas, um motor e que se pode conduzir. Basicamente, todos os automóveis são iguais. Está bem, é verdade, também existem em diferentes cores...». Em 'coaching' este «conhecimento profundo» seria o equivalente a colocar ao mesmo nível um Tata Nano, um Volkswagen Polo, um BMW Série 3 e um Classe S da Mercedes. Afinal, todos eles são carros.

Também no 'coaching' existem enormes diferenças na metodologia, no desempenho, na qualidade e nos resultados. Mestria é uma expressão para sabedoria, habilidade e o resultado de um desenvolvimento pessoal permanente. Com os seus métodos e as suas ferramentas, um 'master coach' com «Certificação Humanística» pode operar mudanças profundas, com as quais outros nem sonham. Não é possível fazer parte dos melhores na sua profissão sem investimento na sua própria formação inicial e contínua, quer se trate de um médico, de um advogado, de um engenheiro ou de um 'coach'.

Um dos princípios básicos de um «Master Coach Humanístico» é a vasta compreensão do comportamento humano, tal como descrito no gráfico que apresento.

No nível 1, no topo, é onde acontecem o comportamento e a ação. No nível imediatamente abaixo, o 2, encontramos a intenção ou o objetivo da ação. No 3 estão as crenças e as expectativas que determinam de forma marcante a nossa intenção. Por sua vez, no 4 estão as estratégias e os conceitos que influenciam as nossas expectativas, sendo que no 5 as expectativas estão dependentes das nossas experiências e do nosso entendimento. Essas experiências são marcadas, no nível 6, pelos valores e pelas normas do ambiente ou dos sistemas em que crescemos, ou nos quais estamos atualmente inseridos. Por sua vez, as necessidades humanas universais exercem a sua influência sobre os valores e os sistemas,

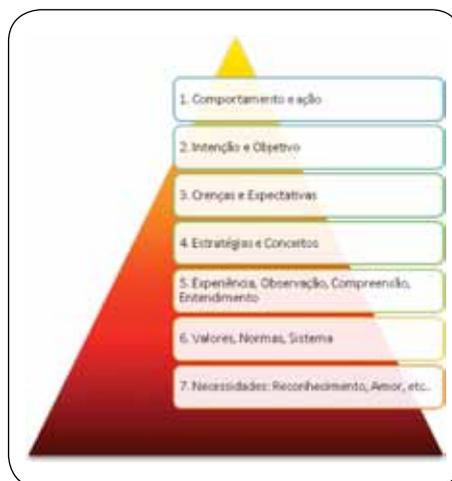
no nível 7. Quando as normas exteriores estão em divergência com as nossas necessidades, boicotamos as regras ou construímos um novo ambiente (por exemplo, mudamos de residência) que se adequa melhor às nossas necessidades.

Na «Metodologia Humanística» o 'master coach' não se limita a conduzir o cliente a atingir objetivos, antes trabalha todos os sete níveis, com as camadas mais profundas que estão ligadas ao objetivo. Por isso, o impacto dessas mudanças transformam todas as áreas de sua vida, quer se trate da profissão, dos relacionamentos, da família, dos amigos ou dos tempos livres.

É interessante que do nível 1 para o nível 7 se desenvolve uma consciência cada vez mais profunda, enquanto do nível 7 para o nível 1 se vai destacando cada vez mais um comportamento humanitário.

A dimensão seguinte da «Metodologia Humanística», que aqui só pode ser abordada de forma superficial, une estes sete níveis às emoções, com o objetivo de equilibrar o pensamento com a ação e o sentimento. O resultado desta mudança é a soberania, a autoconfiança e a calma, mesmo em situações difíceis.

Convido-o como 'coach' a ingressar nestes sete níveis e elevar as suas competências, o desempenho e o seu próprio processo de mudança a um novo patamar. ☺



➤ **Fridolin Ludwig Kimmig** é 'master trainer' em 'coaching' e cofundador do MORE Institut

➤ O **MORE Institut Ltd** é uma empresa que fornece serviços de certificação internacional em 'coaching', programação neurolinguística (PNL) e cursos de desenvolvimento pessoal. Os serviços são promovidos em diferentes países e, segundo os responsáveis da instituição, Karina Milheiros e Fridolin Ludwig Kimmig, «destacam o seu diferencial na qualidade, na ética, na profundidade do conhecimento, na excelência técnica, na inovação e no despertar do potencial do cliente».

<http://www.more-institut.com/>



Awakening the Power Within

Certificação Internacional
HUMANISTIC COACH®

Master Coach - Executive & Life

Um mundo de possibilidades

As pessoas e as organizações que encaram os processos de mudança como desafios e como crescimento são pessoas e organizações de sucesso.

Texto: Maria Adelaide Santos

«Quando alguém nasce, nasce selvagem.»
Delfins

Quando nascemos, e independentemente dos genes que são nosso «património», há uma imensidão de talentos e capacidades em potência que podem, se estimulados e valorizados, fazer de nós seres especiais, altamente capazes, criativos e empreendedores. Constatamos, entretanto, que durante o crescimento, se não formos estimulados e desafiados, esse potencial, esses talentos, vão-se esvaindo, quase que apagando, fazendo com que muito frequentemente encontremos pessoas a dizer «eu não sei», «eu não consigo», «eu não sou capaz», e acreditando mesmo no que dizem. Henry Ford terá afirmado que quer acreditemos que não somos capazes, quer acreditemos que somos, temos sempre razão. Logo, acreditar que não somos capazes é o primeiro passo para o insucesso.

Se pensarmos no ser humano, para além de homem e mulher, encontramos um ser com família, com uma carreira profissional, movimentando-se no seio de organizações, de amigos e conhecidos, pelo que a solução para estes bloqueios e a mudança destas crenças pode ser altamente positiva e potenciadora de resultados extraordinários nas várias vertentes da sua vida.

Neste contexto, o 'coaching' surge como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal, potenciadora da criatividade, facilitadora da mudança, eu diria até que uma ferramenta de resgate e optimização daqueles talentos e daquelas capacidades com que nascemos e que não soubemos ou não fomos estimulados a utilizar durante o nosso crescimento. O 'coaching' potencia a capacidade de reflexão e, conseqüentemente, as tomadas de decisão mais conscientes, mais lúcidas, mais alinhadas e focadas. Pessoas mais focadas e mais alinhadas comunicam melhor.

Os ganhos a nível pessoal, a nível profissional e a nível organizacional são extraordinários. Porque as organizações são as pessoas.

E então, porque encontramos pessoas e organizações, ainda hoje, em que o momento é altamente propício, fechadas à mudança, agarradas a velhas crenças?

A grande questão, muitas vezes, está na dificuldade que as pessoas têm em sair da sua zona

de conforto, porque mudar requer coragem e dá trabalho.

Por vezes, só no limite é que as pessoas «acordam» e se dão conta de que chegou a hora de agir e de mudar.

As pessoas e as organizações que encaram os processos de mudança como desafios e como crescimento são pessoas e organizações de sucesso. E temos já muitos exemplos a esse nível que mostram que a crise também é, afinal, oportunidade.

Na sua experiência de seis anos, a empresa Portal do Ser já assistiu mais de 2.000 pessoas e 100 organizações em processos de mudança, quer com formação em 'coaching', quer com sessões de 'coaching' personalizado.

O 'coaching' confere uma valência efectiva de clareza, de facilitação de processos de mudança de forma consciente, equilibrada e sustentável.

Cumpra-nos a todos reflectir sobre algumas questões...

Como será uma família em que os seus membros se sintam interligados, cooperantes, felizes e amados?

Como será uma organização na qual as pessoas se sintam motivadas, empenhadas, criativas e felizes? Como será o país onde habitam estes cidadãos, onde laboram estas organizações?

E o mundo?

Por certo, será um mundo de possibilidades. ©



► Maria Adelaide Santos, 'coach' e 'coaching trainer', é coordenadora de formação da empresa Portal do Ser

► A empresa **Portal do Ser** é um 'licensed training center' da International School of Professional Coaching (ISPC). A ISPC, fundada em 2008 e com sede comercial em Londres, é uma instituição que procura contribuir para o desenvolvimento do ser humano com total respeito pela dignidade humana, com uma atitude focada na ética, na responsabilidade e no compromisso.

<http://www.portaldoser.com/>
<http://www.ispcoaching.com/>

► A autora não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.



Certificações Internacionais

Wake up Coaching (70h)

Professional Coach (200h (70h + 130h))

Coaching Trainer (351h (70 + 130h + 151))

Parceiros em Portugal da International School of Professional Coaching



Wake up Coaching (70h)

mais de 140 edições realizadas em Portugal desde 2007

(próximas Certificações Wake up Coaching – datas de início)

Portal do Ser - Lisboa, 7 dez./13 e 11 jan./14 - Porto, 6 jan./14 e 4 fev./14

AEP - Porto, 4 fev./14

Consultua - Vila Real, 15 fev./14

TGA - Leiria, 25 jan./14 - Coimbra, 15 fev./14

ISQ - Braga, 25 jan./14



Descontos até 50%

Cursos reconhecidos por



Your potential is our passion

Leiria
Vila Real
Coimbra
Braga
Porto
Lisboa

Consu

ltoria

SE UM DIA UMA CONSULTORA LHE PRESCREVER UMA SOLUÇÃO IMPOSSÍVEL...

➤ Será isso criatividade?



➤ Alexandre Henriques é 'partner' da Blink Consulting

Texto: Alexandre Henriques

Passavam os dias, e nada, olhava para o «as is», para o «to be» e o «Blue print» e não conseguia perceber por onde começar.

Dá uns tempos para cá, José queria renovar a empresa, apesar dos resultados serem promissores sentia muitas vezes a pressão dos acionistas, referindo-se à necessidade de efetuar mudanças, de modernizar a organização... A

xão de final de ano tiveram experiências semelhantes. De forma por vezes quase incompreensível, somos confrontados com dificuldades que 'a priori' eram valores seguros, no entanto o seu potencial disruptivo é de tal forma elevado que o que poderia ser uma mais-valia passa rapidamente a ser um problema.

Na Blink acreditamos convictamente na criatividade e sabemos que muitos dos modelos tradicionais, por diferentes razões, se afiguram como desajustados em inúmeras situações. Importa por isso perceber a criatividade de forma ética, resistindo à tentação de «embrulhar» o velho com um aspeto novo e tentando a todo custo «parecer» criativo só porque sim.

Tal como em muitas outras atividades, a consultoria necessita de criatividade nas abordagens, nas metodologias e nas «ferramentas», e a sua mais-valia é de alguma forma inquestionável. É através de soluções criativas que conseguimos responder a um mercado em mudança, cada vez menos disponível para soluções pesadas, pouco flexíveis e onerosas, onde os níveis de qualificação crescentes e o acesso ao conhecimento são elevados, com um impacto direto nos níveis de expectativas.

Se por um lado os tempos atuais são uma excelente oportunidade para reinventar, reaprender e reajustar muito daquilo que «quase sempre» demos por adquirido, podem constituir também terreno fértil para o aparecimento de aborda-

Tal como em muitas outras atividades, a consultoria necessita de criatividade nas abordagens, nas metodologias e nas «ferramentas», e a sua mais-valia é de alguma forma inquestionável.

referência a esta necessidade vinha invariavelmente associada a um conjunto de termos anglo-saxónicos que, embora os conhecesse, associava às tão faladas «modas» da gestão.

As recomendações eram conceptualmente irrepreensíveis, as abordagens apresentadas tinham sido testadas em inúmeras empresas, em diferentes países, e os resultados eram promissores, porém para José faltava algo... Tinha o sentimento de que poderia não resultar, sobretudo porque não era definitivamente o mais ajustado.

Muitos dos que agora leem esta pequena refle-

ções que, por só serem pouco convencionais e em muitos casos bastante chamativas, assumem um carácter tão universal como algumas «mezinhas» que os «antigos» utilizavam para ultrapassar quase todas as maleitas.

Importa referir que o efeito placebo existe. E não se esgota, de facto, na mera ingestão de medicamentos, sendo por isso extensível ao mundo organizacional.

Por isso, para que o José consiga de facto resolver o seu problema, é importante que a solução seja criativa, mas que tenha alguma colagem com a sua realidade. ☺

➤ A **Blink Consulting** nasceu da conjugação de vontades de profissionais com experiência em consultoria e desenvolvimento de recursos humanos. Tem vindo a desenvolver projetos de 'business coaching', mudança de processos e comportamentos e desenvolvimento de competências comportamentais e de liderança com organizações de referência, alguns deles a nível internacional.

<http://www.blinkconsulting.eu/>

Impossível!
Já tentou?

**Fazemos
acontecer**



blink
Consulting

Pólo Tecnológico de Lisboa | Estrada do Paço do Lumiar, Lote 1 | 1600-546 Lisboa
Tel: +351 217 102 574 Fax: +351 217 101 103 | blink@blinkconsulting.eu
www.blinkconsulting.eu

➤ Perguntas felizes

Texto: Rui Fiolhais

A vida ensina que a felicidade é um estado transitório: «Tristeza não tem fim. Felicidade sim.» E se as coisas são assim na vida cá fora, imagine quando chegamos aos locais de trabalho. O mais certo é ouvir dizer por lá que «a vida tem dias», o que em tradução direta significa que a felicidade laboral é um sentimento com prazo de validade.

Haverá quem olhe para este tema fixando fronteiras. As pessoas estão cá para trabalhar: os problemas devem ficar à porta da fábrica ou do escritório. Como se fosse possível arrumar a doença de um familiar ou o pagamento de uma hipoteca num cacifo ou numa gaveta... Compreender a vida das pessoas no seu todo, nas suas alegrias e tristezas, é o primeiro passo para não cair nesta armadilha.

Mas também há quem se preocupe genuinamente com a felicidade dos colaboradores. Não é segredo que pessoas felizes trabalham melhor. Há mesmo uma correlação positiva – e demonstrada – entre felicidade e produtividade, bem-estar e resultados. A gestão de pessoas já escolheu esse destino mas os caminhos para lá chegar nem sempre são os mais eficazes.

Há quem apanhe o comboio na estação das impressões gerais. Faz-se uma avaliação global do clima, estrutura-se políticas generalistas, segue-se as melhores práticas da indústria (desde que caibam na carteira) e promove-se respostas para hipotéticos anseios. A largura de banda das intervenções e a pulsão humanista das abordagens são variáveis, mas o tema não fica a voar na espuma dos dias.

Poucas são porém as organizações que operam uma revolução copernicana do ângulo de abordagem do tema. São aquelas que em vez de olharem de cima para baixo preferem ver o tema com os olhos dos próprios colaboradores. Isso implica dar voz e apelar ao compromisso a cada um.

É que muitas vezes confundimos a felicidade no trabalho com felicidade na organização. Mas a verdade é que há quem se sinta feliz na empresa mas infeliz no seu posto de tra-

A felicidade no trabalho não resulta por decreto.

Temos de escutar e implicar cada um na construção do seu casulo de felicidade. Só assim a colmeia beneficia desse pilar de sustentabilidade.



➤ Rui Fiolhais é 'manager' da CH Business Consulting

balho. E vice-versa. Estas perceções são como os organismos celulares: só se veem ao microscópio. E se não perguntarmos que mudanças fariam alguém feliz no seu quadrado não é de admirar que a nossa visão saia distorcida.

Vamos a um exemplo. No nosso escritório foi debatida a colocação isolada de uma assistente no 'hall' de entrada. Ao princípio todos achavam que era a melhor solução para ela. Mas alguém lhe perguntou? Nem era preciso: uma pessoa por natureza gregária tem de sentir calor humano. Se for exilada perde um terço da sua felicidade. Resultado? Ficou no mesmo sítio e ficou muito bem.

A felicidade no trabalho não resulta por decreto. Temos de escutar e implicar cada um na construção do seu casulo de felicidade. Só assim a colmeia beneficia desse pilar de sustentabilidade. No nosso caso, a aplicação de um barómetro de felicidade foi um dos primeiros passos para conquistar o estatuto da «Melhor Empresa para Trabalhar em Portugal».

Quer ter colaboradores mais felizes? Pergunte-lhes como. ©

➤ A **CH Business Consulting**, fundada em 1998, tem hoje uma posição de destaque em consultoria de gestão de pessoas e organizações, sendo a consultora mais premiada de Portugal. É tida como uma referência junto de vários organismos institucionais responsáveis pelas políticas públicas de apoio às empresas. Com sede em Coimbra e escritórios no Porto e em Lisboa, atua à escala nacional. Integra o Grupo CH, com outras empresas como a CH Academy, a KWL, a Monstros & Companhia e a Burocratik. <http://www.chconsulting.pt/>



Entusiasmo⁴

Somos a consultora mais premiada em Portugal.

O que podemos fazer por si?



CH | Business Consulting.

www.chconsulting.pt



GRUPO CH
Soluções globais

➤ Colaborar, cooperar e traçar estratégias e intervenções em riscos psicossociais

Texto: João Cunha Pereira/ João Paulo Pereira

Importa começar por conseguir compreender que quando falamos e nos debruçamos sobre os muitas vezes denominados «riscos emergentes» apenas estamos a focar-nos numa realidade que, durante anos e anos, foi mais fácil ignorar. Verdadeiramente, nunca se tratou de aceitar ou rejeitar, de enfrentar ou de esconder... Apenas ignorar.

Conscientes dos estigmas causados pela fonética e por muitas abordagens de terreno, conscientes de muitas lutas de estatuto e direitos, somos levados a interpretar, hoje, a questão da avaliação e da intervenção sobre perfis de risco psicossocial como um grito de revolta e desespero conduzido pelas conjunturas sociais e económicas. Claro que a importância do diagnóstico ou o posterior enfoque na intervenção sistematizada não são factores emergentes. São factores com e, muitas vezes, contra os quais nos debatemos ao longo da história e que apenas aquando de estarmos perante pontos de corte significativos lhes prestamos a devida atenção: relembremos o caso da France Telecom.

Hoje, por directivas europeias, sabemos que o véu se levantou um pouco e que a vergonha é menos envergonhada. Todavia, de nada importa ter de fazer se não sabemos como, nem tão pouco para quê. Aqui, e numa perspectiva de rigor, com o objectivo de alcance da sustentabilidade individual e organizacional, torna-se relevante o papel da consultoria. Uma consultoria especializada, específica e adaptada à cultura e às realidades de inserção, porque temos, já hoje, dados concretos de que não podemos apenas continuar a encher a boca com palavras como rigor, singularidade e idiosincrasia. Resumidamente, é preciso agir e actuar, mas num plano estratégico de direcção assertiva e fundamentada.

Os serviços de consultoria devem orgulhar-se de apostar em linhas de investigação e desenvolvimento (I&D), trabalhar as suas ferramentas e especificar o seu 'modus operandi' directamente focados nas realidades culturais e organizacionais dos parceiros com quem actuam, nunca perdendo o ADN da sua essência de contacto e partilha.

É também, por si só, imperativo que se entenda a ideia de fundo como, sempre, o alcance de metas colectivas e organizacionais, numa perspectiva sistémica e integrada e com a potenciação do

maior e mais relevante capital das organizações: as pessoas. Por isto, sabemos que a avaliação/ o diagnóstico jamais poderá ser visto e entendido como fim em si mesmo, mas sim como meio essencial.

Os serviços de consultoria devem enquadrar-se naquilo que julgamos serem pontos-chave para se perceber o papel desta última: visar o incremento de mais-valia organizacional, redução dos custos indirectos com o trabalho e, sobretudo, o desenvolvimento de competências de eficiência e resiliência, com o objectivo de, pelas pessoas, apoiar o desenvolvimento de organizações saudáveis e mais competitivas, proporcionando a percepção de sentido e qualidade de vida de trabalho.

As avaliações de perfis de risco psicossocial ou de outro qualquer tipo de perfil são, por tudo isto, e quando realizadas da forma adequada, substanciais para uma realidade organizacional inovadora e competente, com a capacidade de atender aos perfis de todos os colaboradores, tornando-se fácil a compreensão da importância da actividade de consultoria externa, realizada numa íntima relação com a organização na qual o processo avaliativo, interventivo e de avaliação da intervenção é facilitado pelo facto de não haver uma «contaminação» de cultura organizacional naquilo que se pretende uma análise e uma liberdade de proposta mais fria (diagnóstico) e eficiente (intervenção). ©

As avaliações de perfis de risco psicossocial ou de outro qualquer tipo de perfil são substanciais para uma realidade organizacional inovadora e competente, com a capacidade de atender aos perfis de todos os colaboradores.

➤ A **MJP Consultoria – Consultores em Gestão de Recursos Humanos, Comunicação e Coaching** é uma organização internacional especializada em 'burnout' e 'work engagement', quer ao nível da investigação, quer ao nível da intervenção, utilizando soluções de levantamento de necessidades e de diagnóstico, treino (formação) e ações de suporte. Apoia-se num grupo universitário de investigação, composto por uma equipa que desenvolve a sua actividade em Portugal, Espanha, Canadá e Estados Unidos desde 2007. <http://mjpconsultores.com/>

➤ Os autores não seguem o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.



➤ João Cunha Pereira é 'managing partner' da MJP Consultoria; João Paulo Pereira é aí 'advisor consultant'



**ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS E
RESILIENTES, PROMOVEM
PESSOAS EFICIENTES
ENVOLVIDAS E COMPETENTES.**

- **Consultoria em Gestão de Pessoas**
- **Avaliação e Intervenção em Perfis
Pessoais e Organizacionais**

00351 211 582 205
telefone

info@mjpt.pt
email

www.mjpt.pt
website

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

➤ Desafios das consultoras na internacionalização

Texto: Paulo Loja



➤ Paulo Loja é 'business development consultant' da RHmais

Os «primeiros passos» das consultoras nacionais que apostam em intervenções regulares em clientes residentes no estrangeiro estão associados a diversos desafios: notoriedade, custo de entrada, efeito de escala e custo de permanência. O peso de cada um depende da experiência em cada mercado.

Notoriedade – Custo de entrada Normalmente a concorrência é feita contra empresas em vantagem por serem locais ou multinacionais com marcas já estabelecidas ou que facilmente abrem portas, pelo menos para o contacto inicial. Aqui, uma das alternativas é a parceria com empresas portuguesas que já estejam no mercado com soluções complementares.

Como se faz noutros países, é essencial o apoio promocional, eficaz e não apenas com meras intenções das organizações do Estado, usando os mecanismos oficiais, nomeadamente a AICEP ou embaixadas. O apoio deve fazer circular a informação de potenciais parcerias no terreno e das capacidades das consultoras portuguesas através de vários meios, incluindo eventos para apresentação nesses mercados e, sobretudo, contactos diretos com empresas-alvo.

As consultoras portuguesas têm um grande valor acrescentado, pela qualidade das suas pessoas e pela facilidade de relacionamento e de se conseguirem colocar ao nível dos vários estágios evolutivos dos mercados e dos clientes. Este fator essencial permite compreender as necessidades e as limitações dos clientes, partindo dessa base de en-

As consultoras portuguesas têm um grande valor acrescentado, pela qualidade das suas pessoas e pela facilidade de relacionamento e de se conseguirem colocar ao nível dos vários estágios evolutivos dos mercados e dos clientes.

➤ A **RHmais – Organização e Gestão de Recursos Humanos** tem sede em Lisboa e organiza-se a partir de direções de coordenação e unidades de negócio para as áreas de intervenção: gestão de 'contact centers', 'outsourcing', recrutamento e seleção, formação, 'e-learning', 'handling', consultoria em recursos humanos e em desenvolvimento empresarial, estudos e clientemistério. Para suporte das operações no país, dispõe de uma rede de infraestruturas/ 'contact centers' e delegações em Lisboa, Porto, Maia, Gaia, Trofa e Barreiro.

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

tendimento para os processos de melhoria numa perspectiva de construção sem arrogâncias, conjunta e participada. É um valor acrescentado que se nota mais quando os processos enfrentam problemas mais complexos, dada a nossa tradicional natureza de lidar bem com «não-funcionamentos». Como se ouve nas multinacionais em ambientes multiculturais com portugueses: «Num problema mais complexo, chama os portugueses...»

Do lado dos custos de entrada, há a necessidade de investimento inicial em comunicação, visitas e acompanhamento para conhecer a realidade, estabelecer o relacionamento e demonstrar ao possível cliente as capacidades e o valor acrescentado que o seu negócio pode vir a ter com a análise e as transformações práticas que as consultoras portuguesas podem assegurar.

Efeito de escala Alguns projetos necessitam de escala que pode ser determinante na fase de negociação/ fecho quando em concorrência com empresas com meios para deslocar elevado número de pessoas ou até já implementadas com recrutamento local. Aqui o desafio é estabelecer parcerias locais que permitam colmatar os volumes de recrutamento em Portugal com disposição para emigrar.

Custo de permanência Neste caso, se o negócio for bem dimensionado do ponto de vista financeiro, o principal desafio é manter a motivação dos expatriados. Há que ter especial atenção ao perfil dos recrutados, pois nem todos conseguem funcionar e ser felizes fora do seu contexto habitual. Deve planear-se com detalhe que tipo de motivações geram as funções necessárias para o projeto e as recompensas associadas. Por vezes tão ou mais importantes que um pacote de remunerações que compense a distância são benefícios como tempos livres para viajar no local ou a Portugal, apoio à integração no país e/ ou na comunidade, etc.

Tendo presente estas condicionantes, a pensar no mercado internacional (sobretudo África, América Latina e Médio Oriente) a RHmais lançou um conjunto de serviços enquadrados na sua marca «Contact mais», com vista à globalização da oferta. Trata-se de serviços de gestão de 'contact centers' e de 'customer experience' que agregam a experiência de mais de 15 anos como parceira de importantes clientes de vários sectores, nomeadamente telecomunicações e 'media', segurador, institucional e 'utilities'. ©



SEMPRE
A GERAR
CONFIANÇA



www.rhmais.pt

MELHORES



EMPRESAS
PARA TRABALHAR

Exame

gestão de contact centers
recrutamento e seleção
formação
e-learning
outsourcing
consultoria e estudos
qualidade
cliente mistério
handling

LISBOA • PORTO • GAIA • MAIA • TROFA • BARREIRO



► Um caso de sucesso em mercados emergentes

PERCEBER DE ORGANIZAÇÕES E ACREDITAR NO VALOR DAS PESSOAS

Texto: João Gonçalves

Com o lema «Percebemos de organizações e acreditamos no valor das pessoas», a SDO assume: «Tudo o que tem a ver com pessoas, em contexto organizacional, nós fazemos.» A empresa tem uma oferta de serviços de 360 graus e está organizada em cinco áreas de negócio – Human Capital, Customer Management, HR Management Consulting, Management Consulting & Business Process e Business Process Outsourcing.

Com este posicionamento, a empresa ganhou o seu espaço junto de grandes clientes nos mercados onde opera. Em Portugal trabalha, por exemplo, com a Auchan, a Jerónimo Martins, a Novabase e a Caixa Geral de Depósitos. Em Moçambique conta com clientes como o BCI, o Millennium Bim, a Visabeira, a LAM, o HCB e a Vodacom. Em Angola apoia a Zap, a TAAG, a Sonangol e a Unitel. E no Sri Lanka a Brandix e a Virtusa.

A internacionalização surge como um passo natural na forma de operar da empresa, que atua no presente mas sempre com o olhar no futuro. A SDO analisa regularmente mercados, geografias, tendências, abordagens e adapta o seu modelo de negócio ao que antecipa serem as futuras preocupações, dos gestores e das organizações.

A opção pela internacionalização iniciou-se em 2007, num exercício de reflexão estratégica, curiosamente num ano em que a empresa esperava o maior volume de faturação de sempre. Motivada por uma equipa jovem e talentosa, e uma administração ambiciosa, a SDO decidiu apostar nos mercados em crescimento – África, Ásia e América do Sul. Os dois primeiros já se assumem como plataformas para efetuar parcerias seletivas, em diferentes países, e no próximo ano iniciam-se as operações na América do Sul. Os mercados onde a empresa está presente caracterizam-se pela forte apetência para aquisição de 'know-how', incorporação de experiências e boas práticas internacionais nas organizações. Todos reconhecem a capacidade de parceria dos portugueses, mas a entrada e o sucesso de cada empresa depende da sua postura e das competências, fortemente avaliadas nestes mercados de elevada exigência e onde cada

► A **SDO Consultores SA** é uma empresa de consultoria especializada em capital humano, tendo escritórios em África, na Ásia e na Europa. Quase a comemorar 25 anos de atividade, tem uma história que remonta ao final da década de 1980, quando um grupo de profissionais associou a sua experiência empresarial à vontade e à determinação de apostar na consultoria de recursos humanos. Hoje, a empresa está preparada para mais 25 anos de operação, com um sólido foco na expansão internacional.

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

A internacionalização surge como um passo natural na forma de operar de uma empresa que atua no presente mas sempre com o olhar no futuro.

porta aberta é uma oportunidade irrepetível.

Em termos gerais, o fator de diferenciação da SDO passa por encarar com respeito a cultura existente em cada mercado e procurar contribuir, efetivamente, para o desenvolvimento do país. As palavras de ordem são a confiança, a rapidez e a flexibilidade, que implicam uma competência fundamental: capacidade de adaptação às idiossincrasias de cada mercado.

A estratégia de entrada da empresa nos diferentes mercados implica sempre uma perceção rápida de como cada mercado encara o desenvolvimento das pessoas. O passo seguinte é replicar as soluções da empresa, de uma forma gradual e ajustada às necessidades identificadas. São depois constituídas equipas através da identificação de quadros locais, da deslocação dos melhores recursos da SDO e da aquisição de competências, por via de parcerias técnicas locais, garantindo assim a transferência efetiva de 'know-how'.

A SDO associa-se localmente a sócios de reconhecida idoneidade e empreendedorismo, para assegurar a estratégia mais eficaz. O sucesso do processo de internacionalização da empresa nasceu por aspiração e antecipação e concretizou-se pelas competências desenvolvidas e pela qualidade dos sócios locais. ©



► João Gonçalves é 'senior partner' da SDO Consultores SA

PERCEBEMOS DE ORGANIZAÇÕES
E ACREDITAMOS NO VALOR DAS PESSOAS



Human Capital
Customer Management
HR Management Consulting
Management Consulting & Business Process
Business Process Outsourcing

**SDO Consultores, Sociedade para o
Desenvolvimento das Organizações, SA**

Sede:

Av. Eng.º Duarte Pacheco - Amoreiras
Torre 1 - 8º andar - Salas 1 a 5
1070-101 Lisboa

Contactos:

Tel: (351) 21 383 91 90
Fax: (351) 21 383 91 99
www.sdoconsultoria.com

➤ As potencialidades do assessment nos serviços de consultoria RH



© Vilor Gordo

➤ **Sônia Barbosa** é diretora executiva da SLOT Recursos Humanos

➤ A **SLOT Recursos Humanos**, consultora para a área da gestão das pessoas do Grupo Louro Aeronaves e Serviços (LAS), foi criada visando o recrutamento e a formação de quadros ligados à aviação. O grupo complementou assim os seus serviços de manutenção de aeronaves com a consultoria de recursos humanos para transportadoras aéreas. Passado um ano, diversificou a atividade para outros sectores, sendo que atualmente define a sua missão como assentando «no sucesso em matéria de recursos humanos para todos os clientes e candidatos em qualquer ponto do país». Dispõe de uma academia de formação denominada SLOT Academy.
<http://www.slot.pt/>

Texto: Sónia Barbosa

Sendo certo que as pessoas fazem a diferença, logo todas possuem talentos que devem ser trabalhados, explorados e potenciados dentro da própria organização. E se é verdade que o mundo evolui para uma economia baseada no conhecimento, então os países mais competitivos (e as empresas) terão também de ser atrativos para os melhores talentos.

Aproveito para deixar o seguinte desafio: já imaginou o que seria selecionar a pessoa certa para o lugar certo?; e o que seria ter uma equipa selecionada com base nas características do seu melhor colaborador?; e ser possível ter um guião que o apoie e conduza nos projetos de mobilidade interna, gestão de desempenho e 'coaching'?

Com a aplicação de determinados 'assessments', todas as empresas estão em condições de desenvolver variadíssimos projetos, utilizando, como principal recurso, ferramentas altamente especializadas, medindo três dimensões: traços cognitivos, traços comportamentais e interesses das pessoas.

Cada vez mais, ter o profissional certo no lugar certo é fundamental para a performance das empresas.

Através da aplicação do 'assessment' adequado, podemos ajudar os recursos humanos a desenvolverem o seu trabalho de forma altamente produtiva. É importante sublinhar que «x» gestores não é um objetivo, mas sim uma atividade; sendo o objetivo o de dotar os «x» gestores de determinadas competências chave que lhes permitam aumentar a produtividade da empresa e assim conseguir cumprir os objetivos da mesma.

Com as exigências do mercado e as volatilidades a que a fragilidade económica nos conduz, é fundamental ter uma intervenção cirúrgica na gestão do capital humano. Podemos fazer muito com os mesmos recursos, sem aumentar os custos, se os soubermos trabalhar, reter e fundamentalmente se conhecermos bem as pessoas com quem trabalhamos.

O objetivo é e sempre será desenvolver e im-

plementar estratégias de melhoria contínua nos recursos humanos de cada organização e dotar os profissionais de competências de excelência.

A utilização de instrumentos de avaliação torna-se essencial para as empresas que pretendem concretizar o cumprimento dos seus objetivos; permitindo:

- uma atitude pró-ativa e preventiva na abordagem aos desafios na gestão das pessoas;
 - melhorar a qualidade e a rapidez das decisões através da automatização de algumas etapas e da superior fiabilidade (precisão) do sistema de 'assessment';
 - aumentar a eficácia das chefias, reduzindo o tempo dedicado à resolução de problemas entre as pessoas, que prejudicam a cooperação e a eficiência, e o conseqüente índice de produtividade;
 - incluir no levantamento de necessidades os aspetos particulares de cada indivíduo, pois só assim a formação à medida se torna realmente eficaz;
 - identificar e diminuir os 'gaps' na função;
 - ser mais preciso, rigoroso e objetivo na definição dos requisitos das funções, de forma a garantir sucesso nas necessidades de recrutamento, mobilidade e 'coaching', para além de outras;
 - auxiliar a identificar os talentos para cada função na organização e de que forma os mesmos podem ajudar a equilibrar/ aproximar os 'low' e os 'medium' dos 'top performers';
 - melhorar diversas atividades dentro da organização, onde é necessário uma compreensão profunda de cada indivíduo
- Um estudo publicado na «Harvard Business Review» («Job matching for better sales performance») concluiu que o 'job match' é de longe o preditor mais preciso da eficácia no desempenho de uma função. A conclusão é esta: «Não é a experiência que conta ou os graus académicos ou outros fatores normalmente aceites.» o sucesso depende da adequação à função.» ®

SLOT *Academy*

A CONSULTORIA AO SERVIÇO DA FORMAÇÃO



SEDE E DELEGAÇÃO DE LISBOA

Rua Camilo Castelo Branco,
n.º 2, 5.º Esq., 1150-084 Lisboa
Tel. 21 8479372 | Fax: 21 847 93 73

DELEGAÇÃO DA MAIA

Edif. Rosa dos Ventos, Rua do Viso
n.º 79, Piso 0, Loja 7, 4470-220 Maia
Tel. 22 942 96 40/42 | Fax: 22 942 96 41

admin.lisboa@slot.pt

➤ Preço ou valor?

Texto: José Bancaleiro

«A vossa ferramenta é muito eficaz e fiável», confidenciou o diretor geral de um cliente ao chefe da equipa de consultores, no fim da apresentação dos relatórios de um 'assessment' da sua equipa de trabalho. E continuou: «Não me trouxe nada que eu já não soubesse, mas tornou evidentes coisas que, embora sabendo, estavam no meu subconsciente. É como se me colocasse frente aos meus olhos aspetos que estavam na parte de trás da minha cabeça.»

Na maioria dos casos, este é o principal benefício que uma empresa de consultoria de gestão pode dar aos seus clientes. Evidenciar de forma clara e estruturada aspetos que esse cliente já sentia ou sabia, mas que não eram claros, patentes, ou que não conhecia em toda a sua extensão ou com todas as suas ligações.

Arriscamos afirmar que nenhum consultor conhecerá o negócio de uma empresa tão bem como ela mesmo. No entanto, a maioria das empresas tem os seus recursos tão focados e absorvidos pela prossecução dos objetivos de negócio que não lhes resta o tempo, a isenção, a abertura de espírito e, frequentemente, a energia necessárias para se dedicarem a investigar, estruturar e executar tarefas que saiam da sua zona habitual de atuação e/ou não tenham aplicação de curto prazo.

O recurso à consultoria de gestão, prática crescente em empresas de todas as dimensões e de todos os sectores, é um corolário de um mundo económico marcado pela globalização instantânea, pela competitividade permanente e pela complexidade crescente. Estes paradigmas económicos obrigam a que as decisões tenham de ser mais informadas, objetivas, rápidas e com a menor margem de erro. É por isso que as organizações necessitam de empresas especializadas que lhes forneçam uma visão imparcial e crítica da realidade envolvente, que as apoiem e desafiem na procura de caminhos a seguir, bem como a estruturar, a executar e a medir as soluções.

Há quem considere que os serviços de consultoria, particularmente os que têm uma maior componente de estratégia, são caros. E, de facto, se compararmos com outras atividades o valor de hora/consultor pode ser considerado superior. Contudo, convém distinguir preço e

Convém distinguir preço e valor, sendo o preço o valor pecuniário que se paga pelo trabalho executado e o valor a utilidade que se tira desse serviço.



➤ **José Bancaleiro** é 'managing partner' da Stanton Chase – Lisboa

valor, sendo o preço o valor pecuniário que se paga pelo trabalho executado e o valor a utilidade que se tira desse serviço.

O preço não deve ser baixo ou elevado. Deve ser justo e adequado ao esforço e ao grau de especialização que o serviço exige. Quando as consultoras cumprem com honestidade e qualidade as diversas fases do projeto acordado com o seu cliente, o preço que cobram é justo. O valor é o benefício para o cliente de se ter encontrado a estratégia certa para um produto ou negócio ou de se ter encontrado o líder certo para um projeto vital. Pode, em muitos casos, significar a sobrevivência ou a morte desse projeto ou dessa organização.

Em ambientes recessivos como aquele em que vivemos, as pessoas tornaram-se ainda mais importantes para o sucesso de qualquer projeto. Na verdade, quando as dificuldades crescem a competitividade aumenta, a margem de erro diminui e a agilidade e a criatividade tornam-se competências fundamentais para a sobrevivência de longo prazo das organizações.

É nestas alturas que o preço de um projeto de consultoria é muito inferior ao seu valor. ©

➤ **A Stanton Chase International** está classificada entre as 10 maiores multinacionais de 'executive search'. Com mais de 20 anos de existência e escritórios em dezenas de países, possui especialização a nível global em diversos sectores, atuando com equipas internacionais em diversas áreas de especialização. Entrou em Portugal ao integrar a HumanCap International. <http://stantonchaseportugal.com.pt/>

STANTON CHASE

INTERNATIONAL

Executive Search Consultants

Uma empresa especializada em:

B: Executive Search

**Executive Search
Interim Management**



Gestão de Talentos

- > Human Performance
- > Assessments
- > Employer Branding



Executive Coaching

- > Coaching de Executivos
- > Coaching de Equipas



www.stantonchase.pt
lisbon@stantonchase.com

► Uma proposta de valor diferenciadora



► **Tiago Domingues** é ‘partner’ e ‘business manager’ da SYV

Texto: Tiago Domingues

Imagine um projecto que desenvolva as organizações para a gestão estratégica de recursos humanos e, simultaneamente, fomente o empreendedorismo e a acção social...

A consultora de gestão SYV – Sharing Your Vision termina 2013 e inicia 2014 com uma proposta de valor diferenciadora e integradora. Esta proposta toma forma no projecto «RH Estratégico», que está organizado em quatro eixos (ver imagem).

Tratando-se primariamente de um projecto de consultoria de recursos humanos, é através do Eixo 1 – Consultoria que a SYV propõe aos seus clientes a concepção, a implementação, a auditoria e o apoio à certificação de um sistema integrado de gestão de recursos humanos, mais precisamente o referencial normativo NP 4427:2004 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos (SGRH).

Operacionalmente, este Eixo 1 recorre à metodologia «Balanced Scorecard» para assegurar o alinhamento estratégico do planeamento dos recursos humanos com a estratégia do negócio. Dimensões técnicas como análise e descrição de funções, recrutamento e selecção, acolhimento e integração, avaliação e gestão de desempenhos, formação e desenvolvimento, compensação e benefícios, gestão de carreiras e planos de sucessão, gestão da satisfação interna e expectativas e ainda auditoria interna são aqui trabalhadas.

Após a implementação do projecto, as organizações que assim o pretenderam avançam para a certificação de acordo com a NP 4427.

O Eixo 2 – Formação consiste na organização de duas acções de formação intra, que contribuem para o sucesso do Eixo 1, ou seja, para a eficiência do SGRH implementado, desenvolvendo competências técnicas e de gestão aos quadros médios e superiores da organização, mais concretamente através dos cursos «Gestão Estratégica com o BSC» e «Gestão Integrada de RH».

Quanto ao Eixo 3 – Empreendedorismo, estando directamente relacionado com o Eixo 1, tem por base as necessidades identificadas e as metodologias estabelecidas no decorrer do projecto de consultoria. A SYV apoia equipas de jovens empreendedores da área da programação informática e da área de ‘marketing’. Aos jovens empreendedores informáticos cabe o desenvolvimento de uma solução informática para a gestão estratégica de recursos humanos, que sendo modular e integrada dá resposta a muitas das necessidades específicas e técnicas do segmento empresarial no âmbito dos recursos humanos; já aos jovens empreendedores ‘marketers’ cabe o desenvolvimento e a operacionalização de um plano de ‘marketing’ e a comercialização da solução.

O apoio da SYV aos jovens empreendedores consiste no consentimento prévio para uma participação activa no Eixo 1, por forma a fornecer uma informação precisa sobre as reais necessidades das empresas, no apoio administrativo à criação de uma ‘start-up’, na disponibilização da infraestrutura necessária através da incubação da ‘start-up’ pelo período de um a dois anos e, através de ‘coaching’ executivo, numa ajuda para uma melhor gestão estratégica e operacional do negócio. Por último, o Eixo 4 – Solidariedade visa potenciar a consciência e a responsabilidade social de todas as partes envolvidas no projecto «RH Estratégico», pois todas elas, quer no decorrer do projecto, quer no período pós-projecto, contribuem moral e financeiramente para instituições de solidariedade social.

No curto prazo, o contributo financeiro é assegurado pela SYV e pelas empresas clientes do projecto, encaminhando mensalmente 10% do lucro directo, já no médio prazo serão os jovens empreendedores e as suas ‘start-ups a contribuir com cerca de 10% do lucro gerado. ①

► A SYV é uma consultora de gestão que tem como ‘slogan’ «Sharing Your Vision». O seu principal objetivo é identificar a visão de cada cliente, para que a compreenda e assim a consiga partilhar. Com base nessa visão, apresenta-se como um parceiro de negócio de estreita confiança e proximidade. Todos os trabalhos solicitados pelos clientes são encarados e desenvolvidos como projetos, para os quais reúne equipas especializadas, o que permite diagnosticar um vasto leque de cenários organizacionais, definindo planos de acção e executando tarefas de uma forma eficaz e focada. <http://www.syv.pt/>



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



SYV

Sharing Your Vision

ÁREAS DE NEGÓCIO

📍 Consultoria e Gestão

- Gestão Estratégica Empresarial
- Implementação e Apoio à Certificação de Sistemas de Gestão
- Recursos Humanos
 - Diagnóstico Organizacional
 - Alinhamento entre Estratégia Corporativa e Política RH
 - Cultura e Clima Organizacional
 - Proposta de Valor e Competências Críticas de Sucesso
 - Prontidão RH
- Gestão Estratégica de RH
 - Política e Planeamento de Recursos Humanos
 - Análise e Descritivos Funcionais
 - Recrutamento e Selecção
 - Gestão por Competências e Desempenhos
 - Gestão da Formação
 - Sistemas de Compensação
 - Gestão de Carreiras
- Gestão da Mudança e Expectativas

📍 Auditoria

- Auditorias a Sistemas de Gestão
- Auditorias RH - Gestão Administrativa e Legal
- Auditorias RH - Gestão Estratégica
- Auditorias Internas - NP 4427:2004

📍 Formação e Desenvolvimento

- Formação Intra
- Formação Inter
- Programas SYV - Middle & Top Management
- Gestão da Formação - Outsourcing

📍 Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

- Avaliação de Riscos
- PSS - Planos de Segurança e Saúde
- Coordenação de Segurança

A SYV é uma Consultora de Gestão que tal como o seu slogan assim faz referência "Sharing Your Vision", tem como principal objectivo Identificar a Visão dos seus Clientes, para que a compreenda e assim a consiga partilhar.

Com base na visão dos nossos clientes, a SYV apresenta-se como um Parceiro de Negócio de estreita confiança e proximidade.

Todos os trabalhos solicitados pelos nossos clientes são encarados e trabalhados como projectos, para os quais reunimos Equipas Especializadas e de Competência Reconhecida, permitindo-nos diagnosticar eficientemente um vasto leque de cenários organizacionais, definindo planos de acção e executando tarefas de uma forma eficaz e focada.

Através dos Projectos de Consultoria de Gestão (estratégica e/ ou operacional), Auditorias Internas e Soluções Formativas, na SYV focamo-nos principalmente na Transmissão de Know How ao nosso cliente, sendo que para suportar tecnologicamente todos os nossos projectos de uma forma compatível e integrada com a tecnologia do nosso cliente, possuímos uma versátil e competente rede de parceiros especializados.

5 Razões para Trabalhar com a S.Y.V.

PARCERIA

Mais do que fornecedora do seu negócio, a S.Y.V. pretende ser sua Parceira em todos os momentos e fases, sejam de Contração, Manutenção ou Crescimento do negócio.

ALINHAMENTO

Com os nossos clientes trabalhamos da Estratégia à Operação do seu negócio, alinhando Activos Tangíveis e Activos Intangíveis.

CUSTOMIZAÇÃO

Capacidade de desenvolver projectos adequados às reais necessidades dos nossos clientes, construindo-os de raiz e 100% ajustados.

PERSPECTIVAS

Os desafios técnicos e comportamentais são abraçados de uma forma experiente e equilibrada, pois as nossas equipas são constituídas por Consultores, Auditores e Formadores com perspectivas críticas e complementares.

ECONOMIA

Os diferentes serviços que disponibilizamos e desenvolvemos, são soluções que se complementam e integram, permitindo aos nossos clientes concentrar na S.Y.V. vários projectos, reduzindo investimentos até 50%.

➤ Design Thinking? – Pensar nas pessoas!

Texto: Daniel Lança Perdigão

Ao falamos de Design Thinking (DT) é comum perguntarem-nos se trabalhamos em desenvolvimento de produtos ou organizacional e gostamos de responder, com espírito, que não. «Apenas trabalhamos o desenvolvimento pessoal, pois as pessoas é que fazem as empresas.»

O termo 'design' surge associado à qualidade ou imagem de produtos, no entanto não nos podemos esquecer que o seu objetivo último é adequar produtos ou serviços para o bem-estar das pessoas.

O (DT) é uma das metodologias que adotamos e utilizamos na atividade de consultoria, em especial na vertente de serviços e que desenvolvemos (em seis fases) para se adequar às várias realidades em que trabalhamos.

Uma das grandes vantagens é que nos proporciona um processo estruturado, já devidamente comprovado, com entregáveis no final de cada etapa, e que permite manter grupos de pessoas devidamente focados no objetivo: satisfazer as necessidades ou os desejos ou resolver os problemas das pessoas.

Por favor, acompanhem-me no raciocínio:

«Eu adoro uma bebida fresca, à base de café, sem açúcar, bebendo sempre pelo menos meio litro. Então, como tenho os meios, decido passar à produção, produzo, invisto em 'marketing' e publicidade, consigo distribuidores e pontos de venda e coloco à venda.»

Excelente ideia, mas... Ninguém está a comprar. Por quê?

Simples. Porque «apenas» me esqueci de perguntar às pessoas como gostariam da bebida e não lhes dei a provar para avaliar a reação. Em resumo, fiz a bebida para mim (apenas).

Isto pode acontecer com um produto (fácil de exemplificar), com um serviço ou mesmo dentro da empresa, onde nem sempre as condições de trabalho ou os benefícios que proporcionamos aos colaboradores são os que eles prefeririam... Mas limitamo-nos ao que achamos melhor e nem nos damos ao trabalho de perguntar. Grande erro!

A utilização desta metodologia estruturada, devidamente adaptada a cada organização,



➤ Daniel Lança Perdigão, 'general manager' da UpSideUp, com Andreia Perdigão, 'improvement agent'

O nosso grande foco na utilização do Design Thinking é analisar o dia a dia das pessoas e como o podemos melhorar para ter pessoas mais felizes e organizações mais produtivas.

➤ A UpSideUp tem como missão ajudar pessoas e organizações, facilitando o seu desenvolvimento através do 'coaching', da consultoria, do Design Thinking, da formação, de mapas mentais e da comunicação visual, com suporte naquilo que classifica como «parcerias vencedoras». Define na sua visão para 2015 vir a ser reconhecida em Portugal e noutro país como «a empresa que facilita a inovação, a mudança e o desenvolvimento das pessoas e das organizações».

<http://upsideup.pt/>

situação, produto ou serviço, conduzida por equipas experientes, permite atingir resultados muito mais eficientes e ganhos mais rápidos, pois evita as fases de tentativa-erro, que tantos recursos consomem. É certo que o erro nos ensina, mas apenas a como não fazer.

Nesta altura já estão a pensar que DT são estudos de mercado (EM). Não! Ambos se focam nas pessoas, mas vejamos as diferenças:

- os EM têm por objetivo estudar comportamentos para fazer previsões e o DT estuda cultura, emoção, experiência, pensamentos e comportamentos, para ganhar inspiração;
- os EM recolhem informação através de questionários e entrevistas estruturadas e o DT através da interação emocional empática;
- os EM resumem amostras em estatística e o DT separa perfis de utilizadores e não despreza os extremos nem os resultados raros;
- os EM recolhem opiniões e comportamentos em relação ao que existe ou a expectativas futuras e o DT, adicionalmente, recolhe objetos, palavras, relações e emoções.

O nosso grande foco na utilização do DT é analisar o dia a dia das pessoas e como o podemos melhorar para ter pessoas mais felizes e organizações mais produtivas. Em breve falaremos de «eX – employee eXperience». Fiquem sintonzados. @



UpSideUp[®]

Learn. Work. Innovate.

Consulting, Coaching, Design and Training for Innovation

Gostamos de desafios!



913730484 | 213869043

www.UpSideUp.pt

Workshop eX Design - employee eXperience

Lisboa, 14 janeiro 2014

vagas limitadas a 60 pessoas

Como é que os nossos colaboradores se tornam mais produtivos? Que benefícios e condições os motivam de verdade? A quem devemos perguntar? Nesta sessão vamos trabalhar esse e outros aspetos relacionados com o ciclo de vida do colaborador.



inscrições e informações: info@upsideup.pt



UpSideUp

Forum

afecção

► Novas tecnologias aplicadas à formação



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

Texto: Paulo Duque

A formação em Portugal desenvolve-se principalmente utilizando o método «tradicional», isto é, o formando desloca-se ao centro de formação para ouvir o formador e executar os exercícios utilizando os computadores disponíveis no próprio centro.

Este método, que tem as suas vantagens, tem também várias limitações que podem afastar algumas empresas de recorrer à formação. A necessidade de deslocação às instalações da instituição de formação e os custos em tempo e dinheiro são fatores indicados pelos clientes quando confrontados com esta opção. Tal situação torna-se mais importante quando as empresas estão localizadas fora dos grandes centros urbanos, onde não existem empresas de formação que consigam satisfazer os pedidos dos clientes.

Para tentar atenuar esta dificuldade, as empresas de formação tentam encontrar formas de conciliar as necessidades dos clientes com a oferta disponibilizada. As «novas tecnologias» são a base para encontrar uma solução viável que alinhe as vantagens da formação presencial com as vantagens de formação «remota».

Existem várias formas de formação à distância, cada uma com as suas vantagens e desvantagens. A tecnologia utilizada em cada uma destas abordagens tenta minimizar as desvantagens e maximizar as vantagens de

O futuro da formação tecnológica é a formação remota, disponibilizada a pensar nos utilizadores e nas suas necessidades, mas tendo como objetivo a criação de valor para os formandos e as suas empresas.

forma a que o resultado da formação vá ao encontro das expectativas do cliente.

A formação em 'e-learning' tem sido uma das alternativas mais comuns para resolver a questão das deslocações aos centros de formação. O formando tem acesso aos conteúdos do curso no seu computador onde e quando quiser, aprendendo ao seu próprio ritmo.

A formação 'on-line' síncrona permite que os formandos e o formador interajam em tempo real estando fisicamente em diferentes locais. A formação 'on-line' assíncrona possibilita aos formandos ter acesso à matéria dada pelo formador onde e quando quiserem sem estarem limitados por horários a cumprir.

A Actual Training fornece vários tipos de formação remota, utilizando ferramentas diferentes segundo o tipo de formação. Os clientes têm-se mostrado muito interessados nestas novas metodologias, principalmente os localizados fora de Lisboa.

Apesar das vantagens desta abordagem, em Portugal ainda temos alguma dificuldade em nos adaptarmos a novas formas de formação. A mudança na maneira de pensar a formação e o receio do «desconhecido» têm sido os principais entraves a uma maior utilização da formação remota. A tecnologia existe, vontade de fazer também, falta incentivar os utilizadores a usufruírem da formação à distância, que traz mais-valias para as empresas (e os particulares), sendo que esta abordagem será o futuro da formação.

Não temos dúvidas de que o futuro da formação tecnológica é a formação remota, disponibilizada a pensar nos utilizadores e nas suas necessidades, mas tendo como objetivo a criação de valor para os formandos e as suas empresas. Neste momento, a formação presencial tem um peso muito superior à formação não presencial, mas caminhamos para um equilíbrio entre as duas, suportado pelas novas tecnologias disponíveis no mercado. ©

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

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



Actual Training

Only the Qualified Survive

CURSOS ACTUAL TRAINING

- **FORMAÇÃO TECNOLÓGICA**
Microsoft
ITIL
Novell
VMWare
SuSE Linux
- **FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS**
Gestão
Marketing
Finanças
- **FORMAÇÃO MODULAR**
Microsoft Office
- **CENTRO DE EXAMES**
Prometric
VUE
Novell

Microsoft Partner
Silver Learning

Novell



www.actualtraining.pt

formacao@actualtraining.pt

Pólo Tecnológico de Lisboa

Ed. Multitech - Lote 6, 2B

1600-546 Lisboa - Portugal

T. +351 217 158 018

F. +351 217 147 020

Qualidade e Reconhecimento

Microsoft
Partner Network 2012

PARCEIRO DO ANO
Learning
Actual
Training

➤ Formação do século XXI

PRIMEIRO ESTRANHA-SE, DEPOIS ENTRANHA-SE

Texto: Aziz Issá



➤ Aziz Issá é diretor da Alta Lógica

Num tempo em que a aprendizagem ao longo da vida se impõe a todos de forma incontornável e a sua necessidade é reconhecida unanimemente, colocam-se às entidades formadoras importantes desafios: oferecer soluções formativas que permitam ultrapassar os condicionalismos de tempo e num mundo em constante mudança proporcionar formação à medida das necessidades de cada um. São novos desafios que exigem soluções inovadoras. As tecnologias de informação podem dar um contributo muito importante através dos sistemas de 'e-learning', especialmente se permitirem a aquisição de conhecimentos ao ritmo de cada um e sem rigidez de horários.

Há uma experiência no mercado nacional que demonstra a grande aceitação que estes sistemas de formação merecem e que importa dar a conhecer. Trata-se da formação 'on-line' em Informática que a Alta Lógica oferece às organizações e às pessoas e que se caracteriza por ser assíncrona, permitindo que cada formando faça a sua formação onde quer que esteja, a qualquer hora.

Este sistema de 'e-learning' baseia-se em do-

cumentação concebida segundo o conceito «passo a passo», em que os formandos gradualmente vão adquirindo e consolidando os seus conhecimentos, e no suporte dado pelos formadores. Apesar do compromisso formal consistir em responder às dúvidas no prazo de um dia útil, normalmente as respostas são dadas no próprio dia, além de o sistema se ir enriquecendo automaticamente com o acumular de respostas às questões colocadas.

Este sistema de 'e-learning' vem na sequência do método «Persona Modus» para a formação presencial, em que cada formando aprende ao seu ritmo e faz o seu próprio horário, método que a Alta Lógica iniciou em 1997. Muitos, depois de optarem pelo presencial e não obstante poderem fazer o seu próprio horário, sentem dificuldades de agenda, por isso preferem o 'blended', a combinação das duas modalidades. Globalmente, 58% dos formandos avaliam a formação com «muito bom» e 40% com «bom». O apoio 'on-line' dado pelos formadores da Alta Lógica merece a classificação de «bom» para 37% e de «muito bom» para 60% dos inscritos. O entusiasmo por esta modalidade formativa também se nota pela continuidade da formação noutros cursos.

Para as empresas existem notórias vantagens: a diminuição de custos e a menor supressão de tempo produtivo por parte dos seus colaboradores (cujas apetências em adquirir e melhorar competências aumenta, como assinala o facto de se tornar bastante comum os formandos fazerem a sua formação fora do horário laboral, por iniciativa própria). Num tempo em que se colocam desafios às empresas quanto à sua competitividade, mas também de grande exigência quanto à gestão de recursos, há que optar pelas soluções que oferecem o melhor desempenho face ao binómio custo/ resultado. É uma questão de pragmatismo.

Um importante fator para a adesão do mercado assenta na possibilidade de se experimentar esta plataforma sem custos nem compromisso, em <http://www.altalogica.net/register>. Primeiro estranha-se, depois entranha-se. ®

➤ A **Alta Lógica** é uma empresa de formação que aposta na proatividade e na dinâmica, sendo que em última instância a sua atividade consiste em desenvolver as mentes humanas, por acreditar que é daí que tudo parte. A sua relação com os clientes é de parceria, fazendo seus os objetivos desses mesmos clientes. Foi criada em 1997 por Aziz Issá.

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

Cursos de Informática

Alta Lógica
Excelência em Formação



Presenciais e/ou Online

Experimente gratuitamente a formação do Séc. XXI

Cursos Online:

onde quer que esteja, a qualquer hora.

Super Cursos:

Web Design & Development
Super Completo de Informática
Completo de Programação,
Super Programador
PHP Completo, Flash Completo,
Excel Completo, Access Completo,
Excel VBA + Access VBA + Word VBA

Cursos por módulos:

Web Design & Development
(HTML5, CSS3, PHP, Flash, Dreamweaver...)
Programação (Java, C, C++, VB.Net, Excel VBA...)
Utilização (Excel, Word, Access, PowerPoint...)
Outros (Photoshop, SPSS...)

Método **Persona Modus:**

Faça o seu horário,
inicie quando quiser
e só termine quando souber tudo.
Formadores permanentes e pró-ativos.
Faça as horas que forem necessárias.
Pague o mesmo.
Horário da formação presencial:
2ª a 6ª, 9h/21h30 - Sábados, 9h/14h.
Online: 24hx24h.

Mais de 8.000 formandos desde 1997

O preço?
Uma agradável surpresa.

➤ Formação, um elemento diferenciador

Texto: Tiago Cardoso

O desenvolvimento de competências deve ser uma responsabilidade assumida pelas empresas e pelos trabalhadores, pois ambos ganham com a situação. Um indivíduo quando chega a uma instituição passa por um processo de formação e deve ser nesse momento que se verifica qual a melhor forma de gerir as competências, como adaptar uma ou várias experiências anteriores à nova realidade laboral.

O legislador entendeu que a formação devia ser obrigatória e, neste momento, verifica-se que as empresas assumiram a sua mensagem não como uma forma de aperfeiçoar procedimentos, processos e metodologias de trabalho mas antes como mais uma imposição e um incremento de custos.

Quando se coloca em prática uma situação contratual devemos ter em ideia que tanto o contratante como o contratado vão e devem lucrar com o pacto firmado. A empresa deve olhar para o trabalhador como uma mais-valia em processo constante de desenvolvimento e este deve encarar a empresa como um meio que lhe possibilita esse mesmo desenvolvimento.

Desta forma, o trabalhador deve ter um espírito autodidata e procurar um desenvolvimento constante em prol do aperfeiçoamento das suas competências. A empresa deve olhar para o processo formativo como uma ferramenta necessária à uniformização de processos produtivos, bem como o desencadear do fator competência, ou seja, o conhecimento como gerador de conhecimento.

Os mercados estão/ são cada vez mais exigentes e as empresas precisam de recursos humanos cada vez mais capazes. Em tempos de crise, esta necessidade torna-se ainda mais premente. O empresário, o gestor, deve encarar a formação não como um custo mas como um investimento. E o trabalhador deve olhar para a formação como um elemento diferenciador qualitativo face aos outros recursos presentes no mercado.

Perante as exigências do mercado, as empre-



➤ **Tiago Cardoso** é diretor executivo da Blanes

sas já não podem contratar um recurso sem pensar na sua formação, pois o mercado assim o exige. Longe vão os dias em que as empresas recrutavam o pessoal e estipulavam tarefas a serem realizadas sem qualquer preocupação. Hoje está sempre subjacente a necessidade de desenvolver e aperfeiçoar competências, ou seja, as empresas preocupam-se com o seu crescimento e com o crescimento das suas equipas de trabalho, incrementando desta forma a capacidade de responder com mais eficiência e eficácia às necessidades do mercado.

Em relação ao trabalhador, a situação é semelhante, ou seja, perante um processo formativo este já não pode criar resistências à mudança. Se quer ser uma peça-chave no desenvolvimento do negócio, o trabalhador deverá olhar para o incremento de competências como um fator diferenciador do/ no seu percurso profissional, pois quanto maior for o número de competências desenvolvidas maior serão as suas probabilidades de sucesso no mercado de trabalho. E é essencial saber optar por planos formativos de qualidade, orientados para as suas necessidades profissionais. ©

Perante as exigências do mercado, as empresas já não podem contratar um recurso sem pensar na sua formação, pois o mercado assim o exige.

➤ A **Blanes** é uma empresa do Grupo Seines vocacionada para responder aos mais diversos segmentos de mercado na prestação de serviços de gestão de recursos humanos. Devido ao aumento do seu grau de especialização e intervenção, procura colocar-se como parceira para empresários e gestores da área. A empresa tem a sede em Linda-a-Velha, mas a sua atividade alarga-se a todo o território nacional (tem inclusive instalações no Porto).
<http://www.blanes.pt/>

benefícios à contratação

assessoria
laboral

recrutamento
e seleção

controlo da formação
profissional obrigatória

gestão
administrativa
e fiscal de RH

avaliação de
desempenho

admissões e
desvinculações

férias on-line



blanes

gruposelines

Gestão de Recursos Humanos

**Por apenas 500€/mês* a Blanes carrega por si
todo o peso da gestão de recursos humanos!**

*empresas até 50 colaboradores

Contacte-nos.

gruposelines

www.blanes.pt

➤ Formação profissional num mundo globalizado

Texto: Rosa Braz

A palavra «globalização» tem vindo a ser incluída em todos os discursos sobre economia e competitividade. Mais inovação, mais empreendedorismo, mais competitividade e mais internacionalização das empresas são afirmações com as quais somos confrontados constantemente e que se refletem na crescente interdependência entre países, nos crescentes fluxos internacionais de bens, serviços, capital, conhecimentos e competências.

Em períodos de crise não devemos baixar os braços, pelo contrário, devemos centrar os nossos esforços para potenciar novas competências, novas oportunidades de negócio, novos mercados, captação de novos investimentos.

As organizações estão sujeitas a processos contínuos de mudança para se adaptarem às alterações do meio envolvente. Uma adaptam-se de forma pró-ativa, antecipando, integrando e liderando as mudanças, outras tomam posições reativas que podem dar origem a crises estratégicas e de posicionamento no mercado.

A baixa qualificação dos colaboradores e de muitos empresários é um entrave ao aumento da competitividade das empresas. Numa perspetiva de longo prazo, o capital humano é o

➤ O **Bureau Veritas** presta serviços de verificação de conformidade e certificação em diversas áreas. Destaca-se ainda na conceção e na implementação de soluções formativas orientadas para incrementar valor nas organizações, sendo que desenvolve cursos de acordo com as necessidades de grandes grupos nacionais e internacionais, pequenas e médias empresas (PME) e instituições da Administração Pública. Presta também apoio na identificação e no diagnóstico de necessidades de formação.

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

principal ativo de qualquer empresa.

Portugal precisa de atuar simultaneamente na qualificação inicial e complementarmente na formação dos ativos, incluindo também os próprios empresários. São vias pelas quais as empresas podem adquirir conhecimento e transformá-lo em inovação.

Uma empresa para ser competitiva precisa realmente de compreender como se articulam as competências essenciais e a estratégia empresarial.

As empresas mais bem preparadas para utilizar informação e conhecimento podem tomar decisões de uma forma mais rápida, ultrapassar barreiras internas e externas, criar mais oportunidades para inovar, reduzir tempos de desenvolvimento de produtos e melhorar as relações com os clientes.

A rapidez, a inovação, a informação e a comunicação passaram a constituir já há algum tempo armas estratégicas. Nas organizações tem de existir «conhecimento» que estabeleça a ponte entre estes fatores e a ação eficaz. Cada vez mais a qualidade dos recursos humanos constitui um fator crítico de sucesso. A formação profissional, neste contexto de mudança e de competitividade, deve ser encarada como um processo e não como um acontecimento. É necessário formular estratégias de formação que estejam integradas, subordinadas à estratégia global da organização e ao serviço desta.

Destacamos ainda a certificação, uma ferramenta estratégica de gestão para a competitividade global das empresas, sendo uma mais-valia fundamental para o sucesso empresarial. Ela assegura, de forma sustentável, uma imagem de qualidade e confiança.

Na atual conjuntura, a internacionalização deixou de ser uma opção para muitas empresas, tornando-se um imperativo, que diferencia e representa uma vantagem competitiva, um passaporte para a internacionalização.

O Bureau Veritas, líder de certificação a nível mundial, tem um leque diversificado de ofertas formativas em vários referenciais certificáveis, contribuindo através da certificação e da formação para o sucesso das empresas. ©



➤ Rosa Braz é 'training manager' do Bureau Veritas

Cada vez mais a qualidade dos recursos humanos constitui um fator crítico de sucesso. A formação profissional, neste contexto de mudança e de competitividade, deve ser encarada como um processo e não como um acontecimento.



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

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

Em 140 países, proporcionando um conjunto de serviços e soluções inovadoras nas áreas da gestão da Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança, independentemente do seu sector de produtos, activos ou negócios.

Bureau Veritas Portugal
www.bureauveritas.pt
info@pt.bureauveritas.com
707 200 542

Move Forward with Confidence



➤ A abordagem correta ao mercado da formação nos PALOP



➤ **Luís Ferreira** é diretor geral da Companhia Própria

Texto: Luís Ferreira

Nos últimos tempos, temos vindo a assistir ao êxodo de algumas empresas portuguesas de formação e consultoria para o exterior, resultado da estagnação e da fraca dimensão do mercado português.

Este movimento de diversificação para novos mercados, nomeadamente para os mercados de língua oficial portuguesa, não tem sido realizado da melhor forma por parte de algumas empresas, uma vez que menosprezam a importância do conhecimento do mercado de destino, das suas características e especificidades.

Este fator tem levado ao insucesso de determinadas iniciativas, uma vez que a abordagem é incorreta, muitas vezes sem planeamento e de-

cimento local do mercado e, simultaneamente, uma maior confiança por parte dos clientes, que de alguma forma se sentem mais confortáveis a operar com uma empresa local, que lhe assegura o suporte e o acompanhamento necessários.

Verifica-se também que as empresas locais que adquirem estes serviços valorizam, cada vez mais, o facto de poderem trabalhar com empresas de formação instaladas localmente, acabando por considerá-las como parceiras de negócio. Por outro lado, valorizam cada vez menos as empresas que desenvolvem ações pontuais e regressam ao país de origem, sem uma estratégia de longo prazo e de fidelização do cliente.

De facto, nestes mercados existem muitas oportunidades de formação e desenvolvimento de competências. Genericamente, o ensino superior não é de qualidade e o ensino profissional e profissionalizante é inexistente. No meu entendimento é aqui, no ensino profissional médio direcionado às profissões técnicas, que existem as maiores oportunidades, uma vez que há uma carência manifesta nestes países.

Curiosamente, esta situação é muito idêntica à experiência atual em Portugal, com a diferença de que nos países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP) existem recursos naturais a serem explorados que necessitam urgentemente de técnicos com competências para estas novas funções emergentes. Olhando para o mercado da formação em Portugal, verificamos que está maduro e mais desenvolvido, o que permite iniciar um processo de transferência de conhecimento para estes mercados e formar técnicos com as competências adequadas aos desafios futuros que estão neste momento a despertar nos PALOP.

Acredito que nos PALOP o nosso sector da formação profissional pode incrementar o desenvolvimento económico, e em particular o desenvolvimento dos seus recursos humanos, se soubermos fazer uma abordagem correta ao mercado.

sadequada das necessidades do mercado, onde não estão considerados os fatores culturais específicos de cada país.

No entanto, existem empresas com sucesso neste processo de internacionalização. São as que desenvolvem parcerias locais e as integram na sua cadeia de valor, que permitem um melhor conhe-

Acredito que aí o nosso sector da formação profissional pode incrementar o desenvolvimento económico, e em particular o desenvolvimento dos seus recursos humanos, se soubermos fazer uma abordagem correta ao mercado, como já o fizemos com êxito noutras circunstâncias do passado. ©

➤ A **Companhia Própria** é uma empresa especializada em formação profissional e consultoria de recursos humanos, apostando no desenvolvimento de soluções globais que visam o enriquecimento do capital humano nas organizações. Com 16 anos de experiência no mercado, promove ações de formação em seis países: Portugal, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Angola, Moçambique e Brasil.
<http://www.companhiapropria.pt/>

[Companhia PRÓPRIA]

formação & consultoria

WWW.COMPANHIAPRÓPRIA.PT

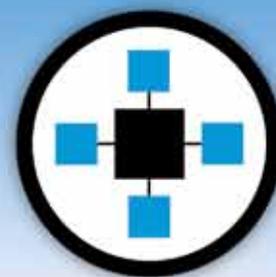
FORMAÇÃO TALVÃO



[administração PÚBLICA]

SOLUÇÕES DE CONSULTORIA & FORMAÇÃO
para a modernização do Estado, eficiência dos
seus processos e valorização dos seus activos.

WWW.AP.COMPANHIAPRÓPRIA.PT



[inter NACIONAL]

muito mais que apenas formação

WWW.INTERNACIONAL.COMPANHIAPRÓPRIA.PT



COMPANHIA PRÓPRIA
Parque das Nações
Rua Gaivotas em Terra
Lote 3.1701 A, 1990-601 Lisboa
Tel. 218 967 200

› Competência global e experiências internacionais

Texto: Charlotte Lowe

O tema da competitividade e da internacionalização é ainda mais pertinente perante a realidade económica atual.

Neste sentido, cada vez mais se fala na expressão «competência global» e da sua importância para um jovem que aspire a um futuro de sucesso em Portugal ou no estrangeiro. Uma definição comum diz que é «uma pessoa com conhecimentos em assuntos globais, que demonstra empatia, que tem conhecimentos linguísticos e empenho na resolução de uma tarefa». As competências globais normalmente mais solicitadas são as seguintes: iniciativa, criatividade, conhecimentos linguísticos, boa capacidade de comunicação, autoconfiança, independência, coragem, curiosidade, flexibilidade, valorização da diversidade e mentalidade aberta.

Existem diversas formas de se conseguir obter estas competências e uma delas, bastante procurada e com provas de sucesso, é estudar no estrangeiro.

Através de uma experiência internacional consegue-se desenvolver a maior parte das competências necessárias. Existem quatro áreas fundamentais associadas diretamente aos benefícios de estudar no estrangeiro: maior autoconfiança, melhor sucesso académico, elevados conhecimentos linguísticos e um aumento das competências culturais.

Essa experiência e o aumento da autoconfiança traduz-se em maior facilidade de argumentação e interação com colegas e amigos, bem como na capacidade de solucionar um problema ou uma situação inesperada.

Desenvolver a sensibilidade cultural é também muito importante. Quer seja em termos académicos, quer seja numa área profissional, é preciso saber o que motiva, entusiasma e o que comove as pessoas de outras culturas. Tentar compreender o que é importante para elas e como elas veem o mundo. Para tornar-se mais competitivo e diferenciado é necessário «viver» a língua e não apenas falar a língua.

Além disso, «viver» uma nova língua muda a própria maneira de ver e interagir com o mundo. Torna-nos mais tolerantes, mais humildes e flexíveis. Descobrir diferenças de comportamento e formas de se resolver um problema é uma experiência poderosa que tem um impacto positivo na maneira de se ver o mundo. Acabamos por

estar mais abertos e mais predispostos 'to think outside the box'. Ajuda na apreciação da diversidade no mundo e também em como comportar-se e integrar-se noutras culturas – um fator fundamental para se trabalhar globalmente e para criar relações internacionais.

Portanto, com a crescente globalização, com a cooperação internacional e a possibilidade de a Internet nos ligar ao mundo, a necessidade de uma língua de comunicação comum tornou-se, mais do que nunca, fundamental, estando o inglês na primeira linha das línguas francas.

A EF Education First, com quase 50 anos de experiência, pelo terceiro ano consecutivo elaborou um relatório mundial (<http://www.ef.com/epi/>) onde o nível de inglês de 60 países foi comparado. Como resultado deste relatório, de participação voluntária, foram encontradas fortes evidências entre os níveis de inglês e diversos indicadores socioeconómicos. A relação é clara e convincente: níveis mais elevados de inglês estão fortemente correlacionados com os níveis mais elevados de exportação e PIB [Produto Interno Bruto] 'per capita', com uma economia de serviços mais forte, uma facilidade superior em fazer negócios internacionais e um nível de vida mais elevado. Esses países promovem ativamente o multilinguismo e a diversidade, têm mais anos de escola e um investimento maior por criança, começando a aprendizagem de uma segunda língua mais cedo. ⑩

› A **EF Education First**, fundada em 1965 com a missão de ultrapassar as barreiras linguísticas, culturais e geográficas, tem quatro centenas de escolas e escritórios em 55 países, sendo especialista em ensino de línguas no estrangeiro, viagens educativas, mestrados e pós-graduações e intercâmbios culturais.
<http://www.ef.edu.pt/>

A relação é clara e convincente: níveis mais elevados de inglês estão fortemente correlacionados com os níveis mais elevados de exportação e PIB 'per capita', com uma economia de serviços mais forte, uma facilidade superior em fazer negócios internacionais e um nível de vida mais elevado.



› Charlotte Lowe é 'country manager' em Portugal da EF Education First

Invista no seu futuro, estude no estrangeiro!

Está a procura de uma experiência diferenciadora com resultados linguísticos garantidos? Combine estudos linguísticos e académicos no estrangeiro com a EF.

- > 7 línguas e 41 escolas em todo o mundo
- > Todos os níveis
- > Cursos a partir de 2 semanas
- > Cursos de preparação para exames internacionais
- > EF programa de Estágio
- > EF preparação e colocação para Universidades estrangeiras

EF Education First

Avenida Miguel Bombarda, nº 36- 2F
1060-165 Lisboa
Tel: 21 317 34 70
Fax: 21 316 11 66
Email: centrosidiomas.pt@ef.com
www.facebook.com/EFportugal

www.ef.com

**OFERTA
iPAD**

Veja em www.ef.com
para mais
informações

Cursos de Línguas no Estrangeiro



➤ Definir planos de formação

COMO CONJUGAR FORMAÇÃO TÉCNICA E SOFT SKILLS

Texto: Pedro Castaño

Todo o plano de formação deve conter o que aprender e como o aplicar.

Acredito que o ciclo da formação não apresenta qualquer novidade para o leitor. Neste que aqui apresento (ver imagem abaixo) gosto de realçar o passo 2 – porque permite o alinhamento estratégico da formação – e o passo 5 – porque sem comprometimento não há formação eficaz.

Na minha interpretação de um livro de Robert O. Brienkeroff, de 1987 («Achieving Results from Training», Jossey-Bass Publishers), a formação só faz sentido se for concebida para atingir a zona de valor (a zona em que os formandos aplicam o que aprenderam e obtêm resultados), planeia-se a partir dos seus fins e desenvolve-se a partir das pessoas. Quer isto dizer que a formação deve dar resposta a questões concretas e ser desenhada para obter um impacto específico, mas deve ser entregue tendo em conta as pessoas a quem se destina. A elaboração do plano de formação, o passo 6, deve sempre passar, creio, por 3 fases – Diagnóstico; Filtragem e Seleção; e Definição do Plano.

A filtragem estratégica é que nos permite escolher umas ações em detrimento de outras.



© Luis rocha dos reis | studio4u

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

➤ A **eIC Formação** foi criada a partir da experiência realizada na área da formação pela eIC – empresa internacional de certificação, desde 2006. Esta empresa entendeu que face ao sucesso alcançado tinha chegado a hora de alargar a oferta – associando-se a profissionais com experiência específica na atividade formativa.
<http://www.eicformacao.pt/>

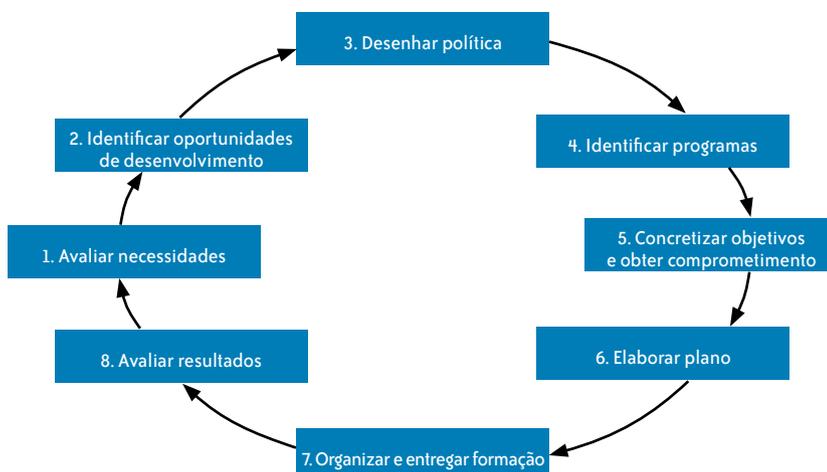
É nesta fase que devemos ter em conta que nenhuma estratégia é bem sucedida se não for corretamente aplicada e que para que algo seja bem aplicado é preciso o saber-saber e, não nos podemos esquecer, o saber-fazer. Gosto de pensar na formação a partir de diferentes vertentes.

Na vertente de desenvolvimento, a formação é orientada por ideias e pela visão do desenvolvimento empresarial futuro, concebida e implementada para produzir resultados sustentados no médio/ longo prazo, desenvolvendo a capacidade global socioprofissional e técnica dos grupos-alvo ou dos indivíduos. Na vertente especialização a formação é orientada pela evolução técnica e tecnológica, visando o desenvolvimento sistemático e progressivo, no curto prazo, de competências específicas e da capacidade de realização/intervenção dos seus colaboradores. Na vertente dedicada a formação é orientada para a resolução de problemas concretos e para dar resposta adequada e situacionalmente específica a necessidades funcionais pontuais e concretas.

Classificar a formação por vertentes permite uma melhor valorização estratégica de modo a que as opções se enquadrem na política, passo 3.

Ora se, como disse, a formação se desenvolve a partir das pessoas, um plano de formação deverá ter em conta que as 'hard skills', que são a razão daquele posto de trabalho e da contratação daquelas pessoas concretas, mas as 'soft skills' vão ajudá-los a elevá-las ao próximo nível, à persecução dos objetivos estratégicos. Se queremos que a organização a que pertencemos e, naturalmente, as pessoas que lá trabalham, sejam capazes de se transcender, terão que demonstrar um domínio do pensamento crítico, da comunicação verbal e escrita e praticar a escuta ativa, e terão de ter capacidade de resolução de conflitos, por exemplo. Não prever 'soft skills' num plano é dotar as pessoas de capacidades técnicas mas sem dotá-las de capacidade de aplicar bem. ©

Ciclo operacional da formação



*É hora de fazer
a sua jogada,
antecipe-se porque
o tempo não espera...!*



Conceção e Desenvolvimento de formação

ISO 9001:2015 - Evolução Prevista

Legislação de Ambiente e SHT – Visão prática!

Cursos Reconhecidos pelo IRCA - A ISO 9001, a ISO 14001 e OHSAS 18001

Implementação de Sistemas de Gestão Ambiental – Prático.

Auditorias a Sistemas de Gestão

Energia

Formação à Medida

➤ A importância do diagnóstico na formação

Texto: Cláudia Beirão

Apesar de muitas empresas ainda recorrerem a formação de catálogo, na maior parte das vezes para cumprir com a obrigação legal das 35 horas anuais de formação certificada a 10% dos seus quadros, a realidade é que essas formações estão cada vez mais em desuso, pois não garantem a aquisição de competências técnicas e/ ou comportamentais exigidas para a função de um determinado colaborador e representam um custo elevado para a empresa.

As organizações estão mais exigentes e procuram que os investimentos em formação tenham um retorno e um impacto direto no desempenho das funções dos seus colaboradores e na produtividade dos mesmos.

O segredo está no diagnóstico.

Assim, há que ter em linha de conta alguns aspetos:

- incluir no levantamento de necessidades as características diferenciadoras de cada indivíduo (chefias e subordinados), pois só assim a formação se torna eficaz;
- identificar as competências discriminantes dos desempenhos de excelência em cada função;
- ser mais preciso na definição dos requisitos das funções;
- e identificar os talentos para cada função na organização ou fora dela.

A verdade é que as pessoas são mais produtivas quando os seus atributos (mais do que as qualificações e a experiência) têm elevada adequação ao contexto e aos requisitos da função. As equipas e os departamentos são melhor geridos quando os gestores exploram os pontos fortes dos seus colaboradores.

Por forma a garantir a qualidade da forma-

ção, a Elevus, através das suas ferramentas de ‘assessment’ e diagnóstico organizacional, identifica o ‘gap’ entre o perfil de competências dos colaboradores e o padrão de exigência para determinada função. Esta metodologia e os seus ‘outputs’ permitem sugerir aos clientes formações identificadas de forma objetiva, que irão colmatar diretamente os ‘gaps’ existentes entre o perfil de competências dos seus colaboradores e o padrão de competências de excelência da função na empresa, respondendo à questão de quais as formações em que se deve investir. Analisando o referido processo numa perspetiva mais macro, a Elevus permite consolidar todo um plano de formação que possibilite às empresas uma melhoria objetiva da performance dos seus colaboradores, um alinhamento das equipas, a identificação e a retenção de talentos, bem como o aumento da motivação e da satisfação com a função.

A Elevus privilegia um contacto próximo com as organizações no sentido de identificar as suas necessidades formativas, da personalização das ações e da avaliação da sua adequação. Assim, promove formação à medida, orientada para a satisfação específica das necessidades concretas, seguida de acompanhamento e de avaliação da eficácia da formação proposta.

Enquanto entidade certificada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), atua nas seguintes áreas de formação: Gestão Estratégica e Operacional; Marketing e Publicidade; Desenvolvimento Pessoal e Comportamental; Qualidade, Ambiente e Segurança; e ainda Sistemas de Informação. ©



➤ Cláudia Beirão é ‘managing director’ da Elevus

Metodologia de gestão da formação Elevus



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

APOSTE NO MELHOR DOS RECURSOS O SEU PRÓPRIO VALOR

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

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

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

ALMADA | GAIA | LISBOA | MATOSINHOS | SINES
BRASIL



➤ Inovar na aprendizagem e na formação

Texto: Sara Sousa Brito

A formação tem vindo a alterar-se significativamente nos últimos anos. De facto, a mudança é forte e novos paradigmas nascem no seio das organizações. Daí que a formação tenha de ser encarada sob o prisma do investimento, para se alcançar novos resultados; e é, neste momento, essencial aos gestores de recursos humanos fundamentar e medir o retorno dos projetos formativos. Falamos de projetos de mudança organizacional e não apenas de formação.

A formação, no sentido tradicional, o chamado 'delivery', corresponde muitas vezes a apenas 20% da totalidade do projeto.

Efetivamente, novos e inovadores formatos de formação são introduzidos, promovendo a aprendizagem e o real impacto destes projetos, quer ao nível do indivíduo, quer ao nível organizacional.

Ao mesmo tempo que falamos numa abordagem organizacional, assume-se paralelamente que o desenho de uma solução formativa envolve, com particular enfoque, a dimensão do indivíduo, aliando-se o perfil único de cada um à forma de entrega de cada solução. Assim, o grau de custo-

As novas formas de aprender culminam com uma cada vez maior monitorização da mudança e do seu impacto. Há que pensar antes o que se pretende ver alterado na organização e como é possível medir essa mudança.

mização é perspetivado, simultaneamente, tanto a nível macro – pela vertente da estratégia organizacional – como a nível micro – mediante o perfil de cada colaborador –, o que traz consigo implicações no desenho de percursos individuais.

Assim, novas abordagens, como o 'assessment', são implementadas no sentido de enriquecer estas duas visões, conjugando-se o ponto de vista do impacto organizacional alinhado com o desenvolvimento de competências e a carreira de cada colaborador, atuando-se de forma cirúrgica em cada indivíduo.

Após este 'assessment', o próprio 'delivery' é alterado em termos de metodologia, sendo cada vez mais encarado numa ótica de 'team coaching', 'peer coaching' ou mesmo 'coaching' individual, dado que permite atuar em competências e objetivos concretos.

Cada vez mais o acompanhamento ao longo da implementação do projeto é fulcral, envolvendo as várias linhas hierárquicas e criando mecanismos permanentes de apoio.

As aprendizagens informais ganham também maior relevância, identificando-se os 'drivers' destes projetos de mudança, recorrendo-se muitas vezes ao apoio da tecnologia. Esta, como potenciadora das aprendizagens e do seu impacto no posto de trabalho, ganha forma pela criação de comunidades de prática ou através de outras ferramentas como 'web conferences', 'apps', 'learning management systems' (LMS), 'mobile', entre outras. Além disso, verifica-se cada vez um maior recurso aos 'business games', em que pela recreação em ambiente virtual, e muitas vezes sob a forma de jogo, dos contextos profissionais dos indivíduos torna-se possível o treino de competências.

Todas estas novas formas de aprender culminam com uma cada vez maior monitorização da mudança e do seu impacto. Há que pensar antes o que se pretende ver alterado na organização e como é possível medir essa mudança; que indicadores se pode utilizar e como ir monitorizando os resultados alcançados.

A formação tem de acompanhar os objetivos e os desafios estratégicos da organização de uma forma cada vez mais impactante e diferenciadora, sendo ela própria o motor da inovação permanente – as chamadas 'learning organizations'. ©



© Global Estratégias

➤ Sara Sousa Brito é diretora geral da Global Estratégias

➤ A **Global Estratégias** é uma empresa especializada em consultoria de formação e 'e-learning', com grande experiência na organização de seminários, 'workshops', congressos e cursos de especialização nas mais variadas áreas de interesse empresarial. Tem como objetivo a melhoria do desempenho dos recursos humanos das organizações. Integra um dos maiores grupos internacionais de formação – o Grupo Demos –, o que lhe permite disponibilizar no mercado nacional um leque muito amplo de soluções de formação, consultoria e 'e-learning'.

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

High Performance People make all the Difference!

FORMAÇÕES INTER-EMPRESAS

Seminários Práticos, Workshops, Master Courses e Master Classes, Conferências Profissionais, Eventos Especiais e Project Management PMI®.

SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS

Business Solutions, Assessment, Business Games, Coaching e Outdoors.

E-LEARNING

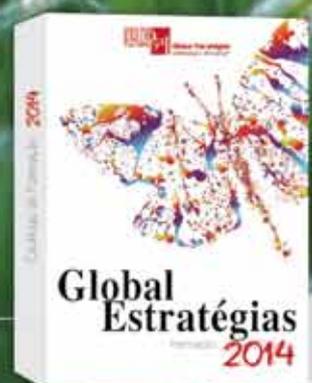
Cursos e-Learning, Consultoria de e-Learning, Plataforma LCMS, Serious Games e Mobile Learning.

CONSULTORIA E OUTSOURCING

Consultoria de Formação e RH, Consultoria de Incentivos e Outsourcing.

Learning is Changing®

Conheça o nosso Catálogo de Formação 2014



➤ Equipas de alto rendimento



➤ **Sylvie Cardoso** (primeira à direita), 'manager' da área de Assessment & Outsourcing do High Play Institute, com a equipa

Texto: Sylvie Cardoso

Quando acreditamos que só conseguimos os melhores resultados sempre que, de modo sistemático, conseguimos melhorar os processos de trabalho que conduzem ao resultado (rendimento), estamos a focar naquilo que é a essência das competências, o comportamento.

Durante os anos 90 do século passado, as mudanças conjunturais desencadearam alterações estratégicas nas empresas, gerando a perceção de que no novo ambiente competitivo as organizações dependem largamente da capacidade de aprender depressa e, subsequentemente, de serem capazes de se adaptar a novas exigências. Este novo panorama empresarial implicaria: «velocidade, flexibilidade e contínua autorrenovação». Perante este cenário, novas exigências foram colocadas aos profissionais de recursos humanos (RH), nomeadamente a capacidade de gerir estrategicamente os RH (o que teve importantes implicações para as posteriores práticas de RH nas empresas). Ao nível individual, não há dúvidas de que a gestão por competências apresenta muitos benefícios, ao definirmos o que é esperado de cada um no perfil da função, ao clarificar a avaliação de desempenho e as possibilidades de progressão e ao identificar as possibilidades de desenvolvimento profissional.

Ao nível da formação, o uso de competências resultou da necessidade de estabelecer relações custo/ benefício entre a formação e o desempenho no trabalho. Esta metodologia deu também um importante contributo para a sinalização das

competências-alvo da formação, facilitando simultaneamente a avaliação da eficácia da formação e, no limite, do desempenho na função. No entanto, esta visão está puramente centrada ao nível das competências individuais. Ultrapassá-la encontrando competências que surgem nos processos de equipa não é uma tarefa fácil.

É bom de perceber que o contexto de equipa tem uma natureza complexa, com variáveis que interferem nos processos da realização da tarefa. Esta complexidade dificulta a observação das interações entre as pessoas, dificulta também o estabelecimento da relação entre as competências e a performance da equipa, e implica um bom conhecimento da dinâmica de grupo e uma metodologia específica. Sobre este tema, Cannon-Browsers e outros autores (1995) diferenciaram três tipos de competências dentro da equipa: os conhecimentos, as atitudes e as habilidades. Uma das questões levantadas foi: em que medida as competências influenciam a performance da equipa? Os resultados que apresentaram mostraram que a comunicação e a liderança influenciavam positivamente esta performance.

Pela nossa experiência, integrado num projeto de investigação aplicada sobre equipas de alto rendimento, que resultou num estudo publicado na Agência de Inovação – AdI, conseguimos extrair um conjunto de resultados interessantes, do ponto de vista do comportamento humano associado ao alto rendimento:

1) as equipas com melhor rendimento mostraram preocupação de estabelecer (ou exigir de si mesmas) padrões de desempenho superiores perante o desafio que cada exercício lhes coloca (ambição);

2) o nível de compromisso dos elementos da equipa, e o facto de concordarem com objetivos claramente definidos, acelera a produtividade e o rendimento da equipa;

3) a comunicação surge por via do 'feedback', o retorno de informação conduz a retificações e correções constantes nos processos da equipa;

4) distingue-se a liderança, sendo de sublinhar que 80% das equipas com melhores resultados fazem uma rotação natural da pessoa que lidera o processo ao longo do período de desempenho.

Fica aqui um desafio aos gestores... Está preparado para ocupar menos espaço na sua liderança, permitindo aos diversos elementos a oportunidade de liderar sempre que, numa determinada situação concreta, os colegas necessitam dos seus talentos? ©

➤ O **High Play Institute** acredita na capacidade de alcançar uma visão, ser reconhecido e admirado, segundo os seus responsáveis «como a empresa mais criativa no desenvolvimento da performance das organizações». Em resultado desta linha de pensamento, a sua missão envolve «desenhar serviços inovadores e abrangentes capazes de ajudar as pessoas, as equipas e as organizações a atingirem níveis de alto rendimento». Os seus valores suportam-se na máxima «Play hard, smart and together! Deliver with speed, imagination and honesty!». Com uma equipa que tem uma filosofia de trabalho clara, procura o alinhamento dos esforços das pessoas, aposta no trabalho árduo, na competência, na capacidade de imaginação e na rapidez.
<http://www.highplay.pt/>



Alto Rendimento



Nunca foi tão importante otimizar a performance nas organizações

É na base desta equação harmoniosa que está o foco do High Play Institute - o perfeito alinhamento do desempenho de cada pessoa com os processos de trabalho ditam o sucesso dos resultados.



© High Play Institute

Av. dos Descobrimientos, 1193B

Salas E13 e E14

4400-103 Vila Nova de Gaia - Portugal

Tel.: 00351 22 509 46 46

Fax: 00351 22 502 70 12

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

› Inovação na formação

Texto: Daniel Sacadura Cabral

Quando falamos em formação ainda muitos pensamos em salas, um conjunto de formandos reunidos à volta de uma mesa, um formador, materiais didácticos de suporte, documentação impressa ou electrónica que levamos para casa para ser estudada, e por último, uma avaliação de conhecimentos.

Porém, se esta é uma experiência formativa que bem conduzida e com o uso de metodologias adequadas pode produzir os resultados esperados, ou seja, aumentar as competências dos participantes num domínio específico, também é bem verdade que muita inovação foi trazida ao processo formativo quer nas metodologias, quer nos suportes didácticos usados desde logo pelo recurso à Internet em experiências formativas à distância.

E mais ainda o próprio conceito de formação foi alargado, sendo que muitos autores consideram hoje como formação o conjunto de vivências a que o ser humano é sujeito desde que nasce. Embora não tenhamos disso consciência, todos vivemos hoje o reflexo de um passado que projectará o nosso futuro. Somos o que somos como consequência da formação que nos foi ministrada. E aprendemos com qualquer experiência de vida e não apenas quando nos dispomos a isso numa escola, numa universidade ou numa acção de formação.

Formar 'out of the box' é uma experiência formativa inconsciente em que o participante aprende sem que a sua 'frame' mental considere ao início tal experiência como aquisição de novos conhecimentos. Múltiplos exemplos de eventos formativos considerados 'out of the box' são hoje encontrados nos diversos 'players' de formação. Em particular é uma técnica muito usada na formação comportamental, onde podemos destacar as da gestão da mudança organizacional, da liderança, da cultura organizacional, da gestão de equipas, da gestão de conflitos, das técnicas de negociação, da comunicação, do poder organizacional e da motivação (Robbins, 1988).

Inserem-se nesta temática os 'workshops' e os seminários. Refiro aqui a título de exemplo al-

gumas ideias desenvolvidas na empresa que dirijo. Com o objectivo de potenciar as competências de liderança, a Intelac RH lançou o 'workshop' «Salto Alto na Liderança» e o evento «Navegação do Líder Coach», sendo que neste último, a bordo de um veleiro no Rio Tejo, se compara o comando de um barco e a sua partilha com a tripulação à gestão de uma empresa e dos seus trabalhadores.

Cabem também no conceito de formação 'out of the box' eventos empresariais em princípio de lazer mas levados a cabo com o objectivo de fortalecer as relações pessoais numa equipa ('team-buildings' e 'outdoors', usando a terminologia saxónica, reuniões e convenções empresariais, animações e produções, lançamento de novos produtos ou marcas). Não resisto a mencionar como um bom exemplo um evento que a Intelac RH vem organizando, denominado «Sábados de Desenvolvimento Pessoal e Networking», que ao objectivo anteriormente focado reforça também a consciência social dos participantes, ao contribuírem com donativos para uma instituição de solidariedade social. ©

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

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

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

Somos o que somos como consequência da formação que nos foi ministrada. E aprendemos com qualquer experiência de vida e não apenas quando nos dispomos a isso numa escola, numa universidade ou numa acção de formação.



› Daniel Sacadura Cabral é diretor geral da Intelac RH



FORMAÇÃO • RECRUTAMENTO & SELEÇÃO • OUTSOURCING

SOLUÇÕES COM VALOR DE EXCELÊNCIA

- FORMAÇÃO À MEDIDA
- RECRUTAMENTO & SELEÇÃO DE QUADROS TÉCNICOS E ESPECIALIZADOS
 - OUTSOURCING
 - COACHING
- AVALIAÇÕES PSICOLÓGICAS DE CONDUTORES



CONFIANÇA

RIGOR

COMPETÊNCIA



➤ Conteúdos de aprendizagem responsive

UMA TENDÊNCIA, UM DESAFIO

Texto: Margarida Nunes

Num contexto organizacional caracterizado pela necessidade de respostas formativas céleres e alinhadas com o negócio, o ‘e-learning’ tem assumido um papel importante nas possibilidades de aprendizagem, respondendo ao curto ciclo de vida dos produtos, dos processos e das competências. No balanço de mais um ano de atividade, verificamos que os ‘drivers’ da utilização das tecnologias de aprendizagem nas organizações continuam a ser o aumento das oportunidades de acesso à formação, a flexibilidade que introduzem nos sistemas formativos, a redução do tempo para a aquisição de competências, a possibilidade de promover uma rápida resposta às condições do negócio em constante mudança, contribuindo para que todos os colaboradores tenham acesso a informação atualizada, à medida das suas necessidades e das da organização. O ‘e-learning’ continua, deste modo, a ganhar terreno enquanto metodologia de eleição para as organizações com um elevado número

A tecnologia móvel está a transformar a aprendizagem, tornando-a em algo contínuo, com várias alternativas ao nível do desenho pedagógico, misturando elementos formais com contextos informais e colaborativos.

de colaboradores, frequentemente caracterizadas por uma grande dispersão geográfica e pela grande mobilidade dos recursos que as integram. Aprender hoje é um ato que deve ser enquadrado na velocidade com que surge a necessidade da aprendizagem. Neste contexto, os desafios para a indústria do ‘e-learning’ têm sido enormes, tentando adaptar a sua resposta a organizações que vão atingindo alguma maturidade na utilização do potencial da tecnologia e das comunicações ao serviço da aprendizagem. O cliente desta indústria pretende obter respostas à medida do seu negócio, quer fazer parte de soluções que utilizem tecnologia de ponta, tem uma atitude proativa na utilização de recursos tecnológicos para encontrar as respostas de que necessita e va-



© Fernando Picarra

➤ Margarida Nunes é ‘partner’ do ISQe

loriza a vertente social e colaborativa associada à aprendizagem. Estas características abrem portas para novos cenários de aprendizagem. Os equipamentos móveis estão omnipresentes no mundo empresarial, sendo ainda pouco utilizados para as atividades de aprendizagem e de desenvolvimento. Esta proximidade com a tecnologia e a massificação das comunicações 3G e 4G contribuem para uma expectável utilização crescente desta variante do ‘e-learning’, suportada na utilização de dispositivos móveis.

A utilização do ‘m-learning’ em contextos de aprendizagem formal e informal tem sido objeto de vários estudos, os quais realçam a importância das condições de conectividade, do desenho de equipamentos direcionados para fins educativos (por norma são equacionados numa lógica de negócio e não educativa), da construção de conteúdos adaptados aos dispositivos móveis e da necessidade de preparar a comunidade educativa para a utilização destes novos formatos.

A tecnologia móvel está a transformar a aprendizagem, tornando-a em algo contínuo, com várias alternativas ao nível do desenho pedagógico, misturando elementos formais com contextos informais e colaborativos. Paralelamente, deixou de ser possível assumir que o formando apenas utiliza o computador para aceder ao curso, podendo fazê-lo num contexto multiplataforma. Com base nestes pressupostos, é essencial valorizar a construção de conteúdos ‘responsive’ preparados para se ajustarem automaticamente em diferentes ambientes, tendo em consideração que os mesmos podem ser acedidos em diferentes equipamentos (‘desktops’, ‘tablets’...), com diferentes dimensões de ecrã e diferentes sistemas operativos (iOS, Android...), sem comprometer o potencial multimédia que o utilizador está habituado a usufruir a partir destes dispositivos. O desenvolvimento de conteúdos ‘responsive’ tem sido uma aposta crescente do ISQe, sendo uma área em que pretendemos continuar a inovar, permitindo aos nossos clientes usufruir das potencialidades da nova realidade ‘mobile’. ©

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

Engaging People



Sistemas de Gestão de Talentos | Implementação e Suporte
Desenvolvimento de Conteúdos | Desenvolvimento de Software

Parceiro

Cornerstone

ON DEMAND. Empowering People

Um dos Líderes Mundiais
em Sistemas de
Gestão de Talentos

ISQ **e**

<http://www.isqelearning.pt>

➤ Ali(nh)ar responsabilidade social e cidadania organizacional – uma necessidade!

E as pessoas, o que esperam das organizações? Abertura, flexibilidade, exigência e reconhecimento do mérito, aposta no desenvolvimento pessoal.

Texto: Paula Tomás/ Lúcia Barroso

Mais do que o que fazemos ou dizemos, importa como fazemos e como dizemos. Os comportamentos, as atitudes, o «saber estar» perante os outros, clientes internos ou externos, assumem hoje um papel crucial na vitalidade das empresas. As 'soft skills' sobrepõem-se às 'hard skills'. Muitas vezes deparamo-nos com reflexões do género «pois, mas isso não se aprende nos livros...». De que estaremos a falar? Do que estaremos à procura para importar valor para os recursos humanos das nossas organizações?

Estamos a falar de valores, de princípios, da necessidade de envolvimento, dinamismo, comprometimento, disponibilidade, orientação para o cliente. Sentimos cada vez mais a necessidade de encontrar pessoas dispostas a «vestir a camisola», a partilhar o seu 'know-how' para um bem comum, a dar o seu melhor.

E as pessoas, o que esperam das organizações? Abertura, flexibilidade, exigência e reconhecimento do mérito, aposta no desenvolvimento pessoal. Identificadas as necessidades de parte a parte, resta-nos «arregaçar as mangas» e definir um plano de acção. Começando pela organização, a gestão de recursos humanos tem um papel determinante neste campo. A responsabilidade social deve começar «em casa». A aposta nas pessoas passa muito por conhecê-las e envolvê-las no negócio, as suas quedas e as suas conquistas. A comunicação inter e intra departamental é fundamental, seja através de formação de integração, reuniões periódicas de informação e discussão ou programas de «um dia de back-office» ou «um dia de comercial», ou ainda da caixa de sugestões.

Também a comunicação entre colaborador e chefia tem que ser constante. Mais do que uma relação de hierarquia, deve ser assumida uma relação de parceria, com papéis, responsabilidades e objectivos delineados, que permitam servir de base estruturante para a criatividade e a inovação dos comportamentos extra-papel, tal como numa orquestra de 'jazz'. A postura perante a formação e o desenvolvimento é um exemplo claro de responsabilidade social interna da empresa, tendo por base um real diagnóstico das necessidades de cada colaborador. Aqui é indispensável o envolvimento da hierarquia, desde o momento da identificação da necessidade, em conjunto com o

colaborador até ao 'coaching' de acompanhamento após a formação.

As organizações são «seres vivos». O organicismo é fundamental para a adaptabilidade e a sobrevivência. (O mecanicismo reproduz-se até à exaustão.) Só os comportamentos de cidadania, sentido de compromisso, lealdade, civismo, proactividade, disponibilidade e resiliência permitem a inovação necessária ao desenvolvimento e à felicidade da empresa. Para além do saber-fazer, a organização procura o saber-ser nas suas pessoas, pensar alternativas para resolver um problema, partilhar com a equipa um erro, para retirar a aprendizagem comum, celebrar os sucessos com a equipa, sugerir formas de optimização de tarefas e tempo.

Parece-nos crucial, no momento que vivemos, pessoas e organizações moverem esforços de responsabilidade social e cidadania organizacional, orientados por valores, princípios e comportamentos extra-papel, para continuar o caminho, vencer desafios e edificar organizações felizes. ☺



➤ Paula Tomás (à direita) é 'managing director' da PTC – Paula Tomás Consultores; Lúcia Barroso é consultora da instituição

➤ A PTC – Paula Tomás Consultores tem como missão «aumentar a qualificação e o desenvolvimento das pessoas e, consequentemente, a performance das empresas em que colabora», acreditando que «a aprendizagem ao longo da vida é o trunfo que promove o sucesso das pessoas e das empresas e o desenvolvimento de um país». No 'site' pode ainda ler-se que «as intervenções em formação, consultoria, gestão da mudança e implementação de metodologias de diagnóstico e desenvolvimento organizacional» são orientadas pelas ideias de «criar valor para os clientes», «qualidade, integridade e adaptabilidade» e «motivação para resultados da equipa de consultores».

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

➤ As autoras não seguem o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

Valorizamos o SEU MUNDO



Paula Tomás
Consultores

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



➤ Saber envelhecer

Texto: Catarina Horta

A comunicação, a liderança ou a gestão de conflitos têm vindo a mudar com o tempo. A própria mudança tem mudado e por isso parece impossível que uma empresa de formação sobreviva e consiga viver no antagonismo do passado e do futuro, correspondendo com velocidade e eficácia às exigências do mercado, mantendo clientes e ganhando outros.

Qual a estratégia de viver no nosso tempo, conseguindo responder numa antecipação de futuro? A estratégia é o posicionamento, é a forma de ver as pessoas e as competências, a forma de as desenvolver e atingir. O segredo não é uma fórmula, mas sim a forma como vemos a formação. A formação não é um fim em si, é uma ferramenta integrada em projectos de gestão de mudança e de atingimento de objectivos globais. Pode ser também uma forma de gerar desenvolvimento individual. É uma ferramenta entre outras, como o treino de competências, o 'coaching', o 'mentoring' e o 'experiential learning'.

Um bom diagnóstico é crítico para qualquer tratamento, e este é fundamental para que se escolha a melhor ferramenta. Mas tal como na saúde, o paciente tem de querer melhorar, tem de ter abertura para ouvir e colaborar em todo o processo. É dentro de nós que devemos começar por perceber a importância deste desenvolvimento, sozinhos ou com um 'coach', é preciso querer. Temos de estar disponíveis para mudar e para aceitar esta nova relação que como na nossa vida pessoal vai exigir esforço, entrega, compromisso e até a capacidade de mudar.

As pessoas são assim críticas para o sucesso; o diagnóstico e a ferramenta podem ser as mais adequadas, mas sem esta relação não há resultados. Trata-se de uma verdade ao longo do tempo e que acredito que não mude, e é nesta verdade que as empresas desta área devem assentar a sua oferta e não vender soluções miraculosas que não resultam e que representam apenas gastos em formação.

No envelhecimento de uma marca vamos deparando não apenas com as novas exigências, mas também com novos 'players'. Como responder a 'designs' arrojados e às vantagens de ser uma novidade? Aqui a resposta



➤ **Catarina Horta** é diretora comercial da Psicoforma

está no resultado. Há que evitar o ser diferente por ser, é preciso chegar a um objectivo e nem sempre o meio pode ser original. Às vezes a melhor ferramenta não é a mais apelativa – ou até pode ser, mas essa decisão é tomada numa relação de parceria em que discutimos a estratégia. Aqui a idade e algumas «rugas» são a diferença, a diferença de quem sabe fazer bem, de quem assente no presente conhece o passado e reconhece o futuro, porque no final de qualquer acção o impacto está no resultado e não na originalidade da ferramenta.

A senioridade é uma vantagem quando se alimenta de saber e de experiência, quando se reconhece a importância das pessoas no sucesso da relação, quando continuamente se reinventa métodos para chegar ao objectivo. Envelhecemos todos os dias inspirados numa frase de Almada Negreiros: «Até hoje fui sempre futuro.» ®

➤ A autora não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

As empresas não usam anti-rugas e só se podem prevenir do envelhecimento se conseguirem juntar a tradição à inovação. Esta capacidade de ligar antagonismos torna-se um desafio ainda maior quando os serviços se dirigem a pessoas, quando a oferta se baseia no desenvolvimento de competências.

➤ A **Psicoforma** é a marca de formação comportamental da Randstad. Especialista no desenvolvimento de competências, implementa projetos de formação à medida, formação inter empresas, os programas «Psicoforma», projetos de «Cliente Mistério» e consultoria. A Academia de Competências complementa esta oferta, focando-se na componente do treino. Segundo os responsáveis da marca, «paixão, experiência, criatividade, atitude positiva e orientação para resultados são os principais valores de atuação», sendo de destacar «a vasta experiência no mercado» e o facto de «a marca diferenciar-se por aliar a experiência da Randstad no sector dos recursos humanos com a excelência e a inovação das técnicas de formação, apresentando modelos tradicionais e 'out of the box', indo ao encontro dos objetivos dos clientes».

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

A

training skills
academy

by *psico-forma*
a Randstad company

training skills academy

4:33 PM

100%

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



by *psico-forma*

A

training skills
academy

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

www.psicoforma.pt

Lisboa T. (+351) 217 611 700

Porto T. (+351) 220 118 026

comercial@psicoforma.pt

➤ Formação que abre portas



➤ Susana Iglésias é diretora da SGS Academy

Texto: Susana Iglésias

A formação, no atual contexto, assume uma importância muito maior na vida dos profissionais. Por esta razão, a SGS Academy tem vindo a apostar no desenvolvimento de cursos com certificações, homologações e reconhecimentos nacionais e internacionais. Não basta frequentar uma formação ou obter uma qualificação. Para realmente marcar a diferença, os profissionais e também as organizações cuja reputação está intimamente

nhcimentos de um profissional.

Por outro lado, os sistemas de gestão (Qualidade ISO 9001, Ambiente ISO 14001, Segurança OHSAS 18001, Responsabilidade SA8000, além de muitos outros) são ferramentas que podem ser utilizadas pelas organizações para melhor responder aos requisitos dos seus clientes na cadeia de valor. Numa fase inicial, e ao longo de todo o processo de certificação, a formação é essencial no envolvimento da equipa e no alinhamento de todos em torno dos objetivos organizacionais.

A instabilidade do mercado global exerce diversas pressões sobre as organizações, que se veem confrontadas com o inesperado e o imprevisível. A mudança organizacional é algo de inevitável que as organizações têm de abraçar e transformar numa vantagem competitiva. Em resposta às necessidades detetadas pela SGS Academy, a entidade de formação vem reforçando áreas menos «tradicional» do seu portefólio sempre muito relacionado com as atividades centrais do Grupo SGS. São cursos de Management, Soft Skills e Lean Six Sigma Green Belt/ Black Belt, que têm tido uma adesão fantástica devido à sua customização e, numa modalidade intra-empresa, resultados muito palpáveis sobre a reorganização de processos e a otimização dos recursos existentes. Com vertentes cada vez mais práticas e que identificam novas oportunidades

Não basta frequentar uma formação ou obter uma qualificação. Para realmente marcar a diferença, os profissionais e também as organizações devem procurar o reconhecimento e a diferenciação atribuídos pela entidade formadora.

ligada ao currículo técnico das suas pessoas devem procurar o reconhecimento e a diferenciação atribuídos pela entidade formadora.

A formação de auditores de sistemas de gestão, por exemplo, é constituída por cursos que são concebidos, planeados e adaptados segundo as diretrizes do IRCA (International Register of Certificated Auditors) e do IEMA (Institute of Environmental Management and Assessment), os organismos responsáveis por zelar pela elevada exigência deste tipo de cursos. O certificado de auditor com esta chancela é prova irrefutável do nível de co-

dentro e fora das organizações, estes cursos têm conquistado um lugar muito próprio no mercado.

É, assim, em total alinhamento com o 'slogan' internacional – «open our door and we will help you open many more» –, que a SGS Academy Portugal baseia a sua atuação em anos de experiência mundial, para criar verdadeiras oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Com este espírito e este posicionamento, é possível ter impactos reais junto de pessoas, equipas e negócios, alimentando talentos e facilitando a progressão contínua das organizações. @

➤ A SGS Academy tem como objetivo proporcionar serviços de formação profissional nas áreas de atuação em que o Grupo SGS é especialista. É uma entidade formadora detentora de acreditações, homologações e reconhecimentos nacionais e internacionais. Tem uma cobertura total a nível nacional, com filiais em Lisboa, Póvoa de Santa Iria, Maia, Açores e Madeira. Cria também parcerias com associações regionais e estabelecimentos do ensino superior para uma formação reconhecida e qualificante. A sua formação pode realizar-se nas modalidades 'e-learning' e 'b-learning', intra inter empresas.

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

10 ANOS 2004-2014 SGS ACADEMY

TRANSFORMING PEOPLE
AND BUSINESSES



FORMAÇÃO AVANÇADA, PÓS-GRADUADA, AUDITORES E MANAGEMENT/SOFT SKILLS

A SGS Academy® tem vindo a apostar em cursos diferenciadores, que contribuam efetivamente para o nível do desenvolvimento profissional dos seus formandos. A formação avançada, pós-graduada, de auditores e em management/soft skills, tem qualificações reconhecidas nacional e internacionalmente, e atribui competências-chave que suportam a progressão profissional.



DESTAQUES DEZEMBRO 2013 – MARÇO 2014

FORMAÇÃO AVANÇADA | PERCURSOS FORMATIVOS | PÓS-GRADUAÇÕES | ESPECIALIZAÇÕES

- Gestão da Qualidade ISO 9001
- Gestão do Ambiente ISO 14001
- Gestão da Segurança OHSAS 18001
- Gestão da Responsabilidade Social SA8000
- Gestão de Recursos Humanos NP 4427
- Gestão da Formação NP 4512
- Gestão da Segurança da Informação ISO 27001
- Gestão da Energia ISO 50001
- Gestão Segurança Alimentar ISO 22000
- Gestão Comercial e Vendas
- Inovação e Sustentabilidade
- Gestão em Finanças Empresariais
(inclui elaboração de Business Plan)
- Lean Six Sigma Green Belt / Black Belt

FORMAÇÃO PARA AUDITORES DE SISTEMAS DE GESTÃO COM RECONHECIMENTO INTERNACIONAL



ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001;
ISO 50001; ISO 22000; ISO 27001;
SA8000; ISO 20000; ISO 22301.

FORMAÇÃO EM MANAGEMENT | SOFT SKILLS

- Liderar, gerir e motivar equipas com inteligência emocional
- Praticar o Coaching
- Gestão da mudança
- Gestão de conflitos
- Soft Skills para Gestores
(curso intensivo / aperfeiçoamento)
- Gestão de projetos

CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA PARTICULARES – CONTACTE-NOS!



SE PRETENDE UM DESTES CURSOS ADAPTADO
À SUA EMPRESA, POR FAVOR CONTACTE-NOS!

PARA MAIS INFORMAÇÕES:

T.: 707 200 747*

F.: 707 200 329

E.: pt.info@sgs.com

*de Seg. a Sex. das 9h00 às 18h00

ELEARNING.SGSACADEMY.PT



SGS

➤ Formar além-fronteiras

Texto: Paulo Gandrita

O desejo e o interesse pela formação são características universais. Trata-se de um aspecto inerente à condição humana, o da necessidade de evoluir para nos adaptarmos ao meio em que vivemos e não deve, por isso, encontrar barreiras geográficas. Isso não quer dizer, claro, que na prática tal não se verifique, até porque cada país tem as suas especificidades locais que acabam sempre por nos condicionar, penetrando no nosso ADN e determinando os hábitos e as capacidades por nós adquiridos enquanto membros integrantes de uma sociedade.

No entanto, no que diz respeito ao interesse pela formação, o que observamos no dia-a-dia da nossa actividade são pessoas que querem saber mais, crescer mais e superar-se para se levarem a si próprias e às suas organizações o mais longe possível; sentimos isso quer nos nossos clientes em Portugal, quer nos clientes dos mercados internacionais onde operamos. Sendo o tema «formar além-fronteiras», quando focamos nos mercados internacionais devemos enquadrar as necessidades formativas no meio envolvente que os condiciona e lhes confere necessidades únicas e concretas de que muitas vezes só nos apercebemos

quando conhecemos de facto os clientes. Não podemos desenvolver uma estratégia internacional sem pensar nas reais necessidades destes mercados e em tudo o que é preciso para desenvolver toda uma linha de trabalho que, na grande maioria dos casos, começa do zero. A chave deve passar necessariamente por criar valor ao cliente, saber oferecer um serviço personalizado e adaptado à realidade de cada um, o que implica dedicarmo-nos a 100% ao que fazemos, algo que deve ser transversal a todas as organizações e não apenas às que optam por se expandir além-fronteiras. Este é também um trabalho que estará para sempre em curso. Mesmo no caso concreto da Vantagem+, em que a internacionalização para os países de língua portuguesa é parte integrante da estratégia, falamos de um trabalho longe de estar acabado. Não só porque estamos ainda a dar os primeiros passos, mas também porque este é um processo de constante aprendizagem e descoberta, em que apenas podemos aspirar a crescer todo os dias um pouco mais, alcançar novos objectivos e conseguir responder às novas necessidades do cliente.

O que também é facilmente compreendido quando se trabalha com mercados internacionais é que, ainda que tratando-se de culturas e economias muito diferentes entre si, partilham necessidades comuns. De uma forma global, o que as empresas pretendem ao investir na formação é tornarem-se mais competitivas, e isso é igual em Portugal, Angola, Moçambique, Brasil ou em qualquer outro ponto do mundo. O grande desafio de toda esta aventura, que pode parecer mais simples do que realmente é, está no estabelecimento de um diálogo permanente com o cliente, que nos permita conhecê-lo profundamente e perceber quais são as melhores soluções para ele. Cabe-nos contribuir o máximo possível para que os nossos clientes sejam os melhores dos seus sectores, não importa o ponto do globo onde operem. ©

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

➤ A **Vantagem+** é uma empresa de formação para profissionais, tendo na sua oferta mais de dois mil cursos. Complementa esta oferta com serviços de recrutamento e consultoria em recursos humanos. A sua estratégia assenta nas necessidades do cliente, sendo que detém cerca de duas décadas de experiência no mercado empresarial, com um processo de partilha de conhecimento com os clientes. Na oferta formativa interempresas e intra-empresas engloba um conjunto alargado de áreas. Além de Portugal, atua nos países de língua portuguesa, nomeadamente Angola, Moçambique, São Tomé e Príncipe, Cabo Verde, Timor Leste e Brasil.

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



➤ Paulo Gandrita é diretor geral da Vantagem+

vantagem+ 20 ANOS

Consultores de Formação • Empresas

A Trustful Training Company

www.vantagem.com

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



A TRUSTFUL TRAINING COMPANY!

Desenvolvemos Competências focadas nas
necessidades reais dos nossos Clientes!

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

Portugal • Angola • Moçambique • Cabo Verde • São Tomé e Príncipe • Brasil



Siga-nos nas redes sociais!

Contactos:

Tlf: +351 218 493 333

Tlm: +351 939 580 367

+351 913 521 203

Email: formacao@vantagem.com

internacional@vantagem.com

www.vantagem.com

Outsourcing
Manufacturing Excellence
Teams
Outso

urcing

➤ Outsourcing e criação de valor

Texto: Vítor Antunes



➤ **Vítor Antunes** é diretor da ManpowerGroup Solutions

Ter a capacidade de criar valor é a garantia de sobrevivência das empresas que fornecem soluções de ‘outsourcing’; para tal, o seu foco deve estar orientado para o cliente. É fundamental que as competências destas empresas sejam diversificadas e especializadas de um modo transversal a vários mercados, serviços e produtos.

A criação de valor é essencial, não pode ser um conceito vazio, sendo que uma proposta de valor deve sempre deixar bem claro ao cliente como irá impactar o seu negócio e a sua atividade.

A experiência da ManpowerGroup Solutions, assente nos ganhos de produtividade e rentabilidade dos negócios, através da gestão de equipas constituídas pelos profissionais mais competentes para o desempenho das funções, partilhando com os clientes os riscos e as compensações inerentes ao sucesso de cada operação, mostra-nos que um cliente que recorre a soluções de ‘outsourcing’ irá beneficiar em, pelo menos, três parâmetros fundamentais à gestão do seu negócio: 1) aumentando as suas receitas em 15%; 2) reduzindo os custos diretos e indiretos em 9%; e 3) au-

mentando a qualidade do seu serviço em 5%. Orientar o nosso foco para o cliente significa que é imperativo perceber a sua atividade. Apenas desta forma conseguimos servi-lo, apresentando métricas e projeções de evolução para o negócio.

Ao orientarmos o nosso foco para o cliente, identificamos seis aspetos fundamentais a considerar numa proposta de valor:

1. Recolha e compreensão da informação – investir na formação dos nossos ativos, de forma comprovada, para que possa apresentar soluções com recursos especializados.

2. Análise da informação – contar com sistemas de apoio à decisão, que permitem transformar a informação em planos formais orientados para o cliente, contribuindo de forma decisiva para o sucesso dos negócios.

3. Gestão de atividades geradoras de valor, monitorização e comunicação de progressos – detalhar as atividades, defini-las temporalmente, determinar quem são os responsáveis e comunicar de forma transparente a evolução da atividade.

4. Métricas – identificar as métricas mais relevantes para o negócio do cliente e estabelecer métodos e processos de acompanhamento.

5. Pessoas – desenvolver as competências dos profissionais que acompanham e desenvolvem os negócios dos clientes através de formação contínua e ter a capacidade para atrair os melhores recursos.

6. Sistemas – tomar decisões atempadamente, mantendo o cliente informado permanentemente sobre os dados mais relevantes para o seu negócio, com base em poderosas combinações entre tecnologia, ferramentas, processos e pessoas.

Acreditamos que o respeito por estes aspetos, que consideramos fundamentais para a criação de valor, garantem no sector do ‘outsourcing’ a construção de relações duradouras, em que todos os intervenientes ganham. Garantir a satisfação do cliente não passa por apresentar um preço baixo, mas sim por valorizar a sua atividade e o seu negócio. ©

➤ **A ManpowerGroup Solutions** trabalha com pessoas para compreender as suas competências, as capacidades e os objetivos de carreira, e fazê-los coincidir com a oportunidade certa. Procurando garantir a combinação perfeita entre o emprego e a pessoa, ajuda a criar um empregado produtivo e empenhado. Fá-lo em áreas diversas, desde as vendas ao apoio técnico, do ‘marketing’ à contabilidade, dos recursos humanos à logística, do atendimento ao cliente à administração, do ‘front office’ ao ‘office virtual’, de administradores a empregados de escritório.

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



Experis™
ManpowerGroup

BUSINESS GROWTH IS HUMANLY POSSIBLE

A Experis é líder global em recrutamento especializado e projetos de *outsourcing* e prestação de serviços no âmbito dos Recursos Humanos. A Experis atua na ampliação da competitividade dos clientes e candidatos que acompanha disponibilizando, de forma precisa, o Talento fundamental para o desempenho de funções em áreas cruciais nas organizações.

RECRUTAMENTO ESPECIALIZADO - PERMANENTE

RECRUTAMENTO ESPECIALIZADO - INTERIM

GESTÃO DE PROJETOS

info@manpowergroup.pt

© 2013 ManpowerGroup. All rights reserved.



ManpowerGroup

50
ANOS
MANPOWER

➤ As pessoas continuam a fazer a diferença

Texto: Carla Marques

A eficiência de um 'contact centre' assenta em três grandes vectores – pessoas, processos e tecnologia. Precisamos de processos bem definidos, desempenhados por pessoas motivadas que utilizem a tecnologia adequada. Mas, sem margem para dúvida, são as pessoas e a qualidade do seu desempenho que marcam a diferença e são determinantes para a satisfação dos clientes.

Num contexto real de crise económica, mais do que gerar emprego os 'contact centres' geram empregabilidade. Em Portugal, oferecem já mais de 1% da totalidade dos empregos disponíveis. De facto, estes funcionam como verdadeiras escolas profissionais, integrando jovens no mercado de trabalho onde ganham competências profissionais, como eficácia no relacionamento directo com o cliente e desenvolvimento de aptidões técnicas e comerciais, oferecendo-lhes

processos de selecção mais rigorosos. A implementação de programas de formação e desenvolvimento para actualização de competências, assim como o enfoque nos programas de incentivo destinados a motivar os recursos humanos, assume uma importância fundamental.

Importa então explorar esta correlação directa entre nível de 'engagement' dos colaboradores de uma empresa e o nível de 'engagement' dos seus clientes.

Ideia-chave apresentada por Michelle Smith no «Congresso Internacional de Marketing», da APPM – «É tão importante a motivação e o incentivo aos colaboradores da empresa, quanto é o incentivo aos consumidores/ clientes.»

Todos os colaboradores, em algum momento, vão falar da organização onde trabalham, assumindo um papel de embaixadores da marca.

Os colaboradores, as pessoas, em momentos da sua vida vão falar da organização onde trabalham; são verdadeiros embaixadores da marca.

simultaneamente trabalho e um projecto de carreira profissional.

É fundamental assegurar que se contrata pessoas com as características e a motivação necessárias para a função. Essas pessoas têm de ser formadas continuamente para adquirirem o necessário espírito crítico sobre os processos de melhoria e, também, para conhecerem a tecnologia e desenvolverem as competências necessárias para um atendimento de excelência.

A formação contínua, o 'coaching' e o desenvolvimento de competências são uma forma de garantir a produtividade e a motivação, tal como o é a possibilidade de rotatividade de tarefas e a oportunidade de evolução profissional.

Adicionalmente, surge a necessidade de existir um modelo de avaliação de desempenho para todos os recursos humanos que permita premiar os melhores, alavancar os 'bottom performers' e implementar programas para o melhoramento da produtividade e da qualidade do atendimento.

Por serem os profissionais de 'contact centre' quem mais marca a diferença em termos de qualidade no serviço, a sua boa gestão é um factor determinante para o sucesso. A definição de perfis cada vez mais exigentes origina também

Se eles entenderem a marca, se acreditarem nela, será mais provável que os consumidores venham a perceber a marca da mesma forma. Muitas vezes os colaboradores são o 'touchpoint' mais importante de uma marca, especialmente em empresas de serviços, e de acordo com o seu comportamento os clientes formam melhor ou pior a sua opinião.

Incentivar os colaboradores não só aumenta a produtividade – colaboradores envolvidos e motivados são mais produtivos, melhoram a relação da empresa com os clientes e trazem consequentemente mais lucro – como também acaba por definir a imagem de uma empresa para o exterior.

Do mesmo modo que a maioria dos clientes afirma que essa forma de tratamento, das empresas para com os colaboradores, tem peso na sua decisão de escolha de um produto ou serviço.

A Randstad, no sector de 'contact centres', sempre se diferenciou pelas pessoas. Por isso, investe em acções de motivação para que estas se sintam motivadas e integradas nos valores da empresa. Estas acções permitem fomentar o 'engagement', o espírito de equipa, a criatividade; mexem com os sentidos e de alguma forma permitem um regresso às emoções. ©



➤ **Carla Marques** é diretora comercial da Randstad Contact Centres

➤ A **Randstad Contact Centres** tem como missão valorizar a empregabilidade na área dos 'contact centres', implementando ferramentas de gestão específicas com o objetivo de proporcionar produtividade e qualidade no serviço dos seus clientes. Como especialistas em soluções de flexibilidade nesta área, detém competências que lhe permite desenvolver soluções nos seguintes patamares de intervenção: 'human resources management', 'operational management', 'full outsourcing', 'academy' e 'business consulting'. Conta com mais de 10 mil colaboradores e detém operações próprias em Lisboa, Porto e Braga.

<https://www.randstad.pt/pt-PT/Companies/Solutions/ContactCentres.aspx>

➤ A autora não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa



a ligação
perfeita entre
a sua empresa
e os seus Clientes

good
to know
you

www.randstad.pt

Linha de apoio ao cliente
707 202 060
randstadcc@randstad.pt

Assumimos o compromisso com os nossos Clientes, que assenta na preparação, desenvolvimento e apoio às nossas equipas com o objectivo de atingir os níveis de serviço exigidos.

Dispomos de Contact Centres próprios, dois localizados no centro de Lisboa, dimensionados para 650 posições de atendimento, as quais se encontram equipadas com material de escritório ergonómico e soluções tecnológicas ajustadas para o atendimento ao cliente 24 horas por dia, todos os dias da semana.
Estamos também presentes no Porto e Braga com cerca de 500 posições de atendimento.

- HR Management >
- Operational Management >
- Full Outsourcing >
- HR Academy >
- Business Consulting >

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Outsourcing

mação
Saúde e
Recrut
e
Se

Consulência
Prestação de Serviços
Aumento

Seleção
Técnicos
Leção

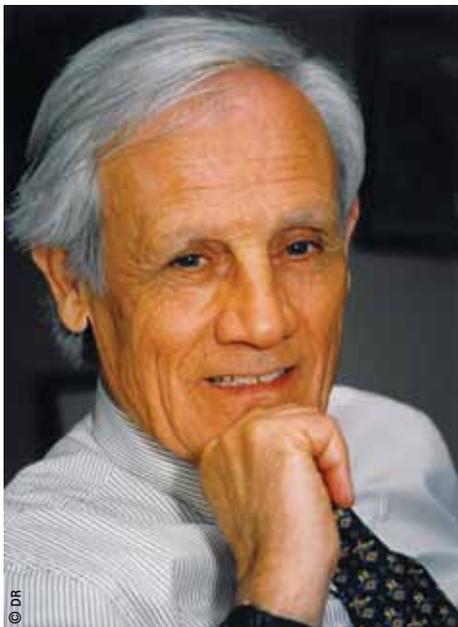
➤ Como fidelizar colaboradores?

Texto: Amândio da Fonseca

Numa sociedade em que a ciência e os negócios comandam os destinos da humanidade e as organizações esperam que os colaboradores sintonizem objetivos de satisfação pessoal com altos níveis de rendimento, a motivação de um candidato tornou-se uma das responsabilidades mais exigentes num processo de recrutamento e seleção.

Há quase meio século que se sabe que o que motiva as pessoas não é o dinheiro mas sim o tipo de trabalho que fazem. Ainda que os baixos salários desmotivem as pessoas, os altos salários também não são suficientes para as motivar. Quando para além de um trabalho desafiante as pessoas se sentem respeitadas, envolvidas nas decisões, recebem informação e compreendem os negócios, retribuem com maior envolvimento e produtividade mais alta.

Se, ainda que bem remuneradas, as pessoas são compelidas a executar tarefas que não compreendem, o local de trabalho torna-se um pesadelo. Os conflitos multiplicam-se e as manifestações neuróticas surgem na organização sob a forma de frequentes conflitos, gerando um clima de medo e insatisfação que conduz à perda do colaborador.



➤ **Amândio da Fonseca** é administrador executivo do Grupo Egor

➤ O **Grupo Egor**, com mais de um quarto de século de atividade em Portugal, é um grupo multidisciplinar de consultores portugueses com forte cultura multinacional. Reúne um vasto conjunto de profissionais especializados em todas as áreas de atividade na prestação de serviços de desenvolvimento de pessoas e negócios: Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Consultoria, Trabalho Temporário, Outsourcing, Coaching e Incentivos.

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

O recrutamento de um jovem com 20 e poucos anos exige condições diferentes daquelas a que é necessário atender para candidatos com 30 a 40 anos, tendo em conta que as motivações de exploração e experimentação do candidato mais jovem são diferentes das de um candidato que encara um novo projeto como um desafio a médio/ longo prazo.

Para além de condições de trabalho, o insucesso depende de outros fatores. Um dos mais importantes radica naturalmente no próprio processo de recrutamento e seleção. Conjuguar a pessoa certa, a função em aberto e o 'timing' adequado constitui uma das mais importantes condições de sucesso. O recrutamento de um jovem com 20 e poucos anos exige condições diferentes daquelas a que é necessário atender para candidatos com 30 a 40 anos, tendo em conta que as motivações de exploração e experimentação do candidato mais jovem são diferentes das de um candidato que encara um novo projeto como um desafio a médio/ longo prazo, numa altura em que funda ou consolida um lar e assume novos tipos de responsabilidade. Enquanto para o jovem que conquista o seu primeiro emprego o chefe funciona um pouco como o professor da primária que lhe vai desvendar os segredos do mundo do trabalho, a importância da atitude da chefia é fundamental tendo em conta que um candidato experiente analisa e reage à atitude do chefe de modo muito mais crítico e atento.

Em qualquer dos casos, da mesma forma que os resultados de um aluno melhoram quando o professor o considera um bom aluno, a motivação e a fidelização de um colaborador são superiores quando a chefia acredita nas pessoas e as deixa desenvolver de acordo com as suas aspirações e necessidades.

Um chefe afiliativo com a preocupação de ser simpático cria instabilidade na equipa e transmite a sua própria insegurança aos colaboradores. A alternativa também não passa pelos gestores, movidos pela necessidade de fazer as coisas, que só veem os objetivos e não se preocupam com os sentimentos das pessoas. De acordo com pesquisas efetuadas, os chefes que mais fidelizam os colaboradores são aqueles que gostam do poder, que são reconhecidos como competentes e que demonstram capacidade para o exercer. Acreditam nas pessoas que dependem deles, preocupam-se em partilhar objetivos com os colaboradores e atribuem mais importância aos resultados do que à forma como são alcançados. Gostam de si mesmos. Gostam dos outros. Sentem que os outros gostam deles. ©

CONTINUAMOS A CRESCER E A SONHAR

COM A MESMA ENERGIA QUE SEMPRE NOS MOVEU
A energia criativa que alimenta novas soluções.

O MESMO MODELO DE GESTÃO
Sustentado por profissionais motivados e regidos por princípios éticos exigentes.

O ORGULHO DE SERMOS UM GRUPO
EXCLUSIVAMENTE PORTUGUÊS
A paixão pela alma lusitana. Com uma história de tradição e a capacidade para superar os mais difíceis desafios.

O MESMO RIGOR NA IMPLEMENTAÇÃO DAS METAS
A obsessão por atingir objetivos e exceder as expectativas dos nossos Clientes.

MUDAMOS A NOSSA IMAGEM.
Não mudamos aquilo que somos.

egor

PESSOAS E NEGÓCIOS



RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA
TRABALHO TEMPORÁRIO
OUTSOURCING
FORMAÇÃO E CONSULTORIA



OUTSOURCING
TRABALHO TEMPORÁRIO
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
FORMAÇÃO

www.egor.pt

RECRUTAMENTO . FORMAÇÃO . CONSULTORIA . TRABALHO TEMPORÁRIO . OUTSOURCING . INCENTIVOS . COACHING

➤ Gestão do talento

DE PEQUENINO É QUE SE TORCE O PEPINO

Texto: Filipa Mendes Pinto

Nunca como agora foi tão importante começar a estruturar a carreira logo desde o início da faculdade (para não dizer, desde os bancos da escola). Na verdade, o abrandamento da atividade económica conjugado com o aumento da competição e da oferta por parte de quem procura emprego determina a necessidade de, com cada vez maior antecedência, delinear-se o caminho que se quer trilhar.

Neste sentido, torna-se importante que os jovens se apresentem ao mercado de trabalho com currículos diferenciadores, de forma a mostrarem que possuem um conjunto de competências que os tornam uma mais-valia dentro de qualquer organização.

Hoje não basta ser bom filho, bom amigo e bom aluno. É preciso mais do que isso, apesar de estas características já serem uma excelente base para podermos augurar um bom futuro.

É importante que, desde cedo, se desenvolvam algumas outras que, reforçando aquelas, levem cada um a ser um profissional de excelência. Disponibilidade e gosto por aprender, seja em que momento for, capacidade de investimento em interesses paralelos, indo além dos puramente académicos, sejam eles ao nível do desporto, das artes, das viagens, do associativismo, etc, que despertarão, por um lado, uma maior abrangência de conhecimentos e, por outro, uma mais apurada gestão do tempo e das prioridades, a atenção ao outro, enquanto fator estruturante de um bom espírito de equipa e de entreaajuda, o sentido de responsabilidade e de rigor nas tarefas que se propõem assumir, revelam-se nos nossos dias como determinantes para que haja talento.

Iniciar a vida profissional apetrechado com estas competências será fundamental. Mas não se pense que basta ser assim no princípio e depois está tudo feito. A vontade de se ser, em cada momento, melhor e mais completo naquilo que nos propomos fazer deverá continuar muito presente ao longo da nossa vida. E com isto não se está a dizer que só é bom ou só tem futuro quem exiba uma ambição desmedida, e para quem a profissão seja tudo na vida. Nada disso! Apesar



© Fernando Pimenta

➤ **Filipa Mendes Pinto** é sócia da FIND

de o maior desafio de todos ser a gestão de um equilíbrio, tão saudável quanto possível, entre as várias componentes da nossa vida (pessoal, familiar e profissional) e de ser natural que, nas várias fases da mesma, se assista a uma alternância de prioridades, o importante será sempre a capacidade de empenho e de envolvimento, em cada uma daquelas, norteadas por um forte sentido de responsabilidade, de rigor e de missão.

Naturalmente que, no caminho de cada um, nem tudo depende exclusivamente do próprio, existindo fatores externos que podem condicionar, num sentido ou noutro, a capacidade de se ser bem sucedido. Integrar organizações menos estruturadas e disponíveis para apostar no crescimento dos seus colaboradores, trabalhar com pessoas menos atentas à gestão dos recursos ou a necessidade de aceitar desafios menos estimulantes podem ser alguns exemplos. No entanto, será fundamental nunca esquecer que, se na base existirem aquelas características, haverá sem dúvida maior liberdade de escolha e esta permitirá que, mais facilmente, seja o próprio a conduzir o seu caminho e a ser mais feliz e realizado, mesmo nos momentos em que possa ter que fazer algum desvio. ©

A vontade de se ser, em cada momento, melhor e mais completo naquilo que nos propomos fazer deverá continuar muito presente ao longo da nossa vida.

➤ A **FIND** associa profissionais da área jurídica e do recrutamento, detentores de um profundo conhecimento do mercado específico da advocacia em Portugal. É a única instituição no país especializada no recrutamento de advogados e assessores jurídicos de empresa. Paralelamente, desenvolve consultoria muito concreta nas áreas de recrutamento, gestão estratégica das estruturas e desenvolvimento do negócio. Esta é hoje uma vertente para a qual se encontra igualmente vocacionada e onde assume o papel de parceiro dos clientes.

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

*A Find é a única empresa,
em Portugal, especializada
no recrutamento de Advogados
e Juristas.*

Expert recruitment consultancy,
exclusively focused on the legal market.

www.find.pt

FIND

PARTNERS
IN EXCELLENCE

➤ No berço... Ou na escola!



➤ Rui Guedes de Quinhones (primeiro à esquerda), 'head of company' da Heading, com a equipa

Ser cidadão do mundo obriga-nos a olhar para os que nos rodeiam com uma mente aberta e disponível para incorporar novos conceitos, largando dogmas e preconceções, por vezes até morais, que nos foram incutidos no modelo de educação primordial.

Texto: Rui Guedes de Quinhones

Se os desafios do 'procurement' do candidato estrela parecem ter diminuído com o acesso democratizado às novas tecnologias, não é menos verdade que a imensa informação disponível levanta só por si imensos desafios.

Por outro lado, o mundo – global, é certo – continua a ser, e felizmente, marcado pelas características próprias de cada povo, de cada história, passado, demografia e heranças antropológicas que não podem ser esquecidas ou desmaterializadas devido à utilização do «Skype», do «Facebook» ou do «LinkedIn».

Ora esta aparente aproximação de culturas tem criado um erróneo facilitismo na análise das características e dos comportamentos dos candidatos, pelo menos aos mais desatentos ou impreparados.

Um bom e próximo exemplo deste desafio é-nos trazido pelo conceito da lusofonia: não seria natural, inclusive de desnecessária preparação prévia, uma consultora portuguesa recrutar um candidato brasileiro ou angolano ou moçambicano, baseando-se apenas no princípio de que, ao comungarem da mesma língua oficial, as barreiras culturais estariam 'per si' ultrapassadas e o estímulo linguístico funcionasse como o laço suficiente para o entendimento claro e objetivo?

Nada de mais errado, embora infelizmente, comum. Como me diziam há uns dias, «para si o português é uma coisa de berço, para mim é algo que aprendi na escola, e isso faz muita diferença». E este fator é inultrapassável seja qual for o domínio tecnológico que tenhamos sobre as atuais ferramentas de comunicação. Continuam a ser fatores-chave para um recrutamento bem sucedido a capacidade de entender o outro, a sua complexidade social, o seu meio-ambiente, os valores de que depende e que lhe surgem como relevantes. Mesmo que a compreensão verbal possua fortíssimos laços e similaridades, não nos deixemos enganar por isso: um português é de facto um cidadão do mundo europeu, mas terá comportamentos, obedecerá ao normativo social, aos mesmos padrões comportamentais do que um norueguês? Um angolano, africano de origem, possuirá o mesmo referencial profissional e costumes do que um moçambicano ou um sul-africano?

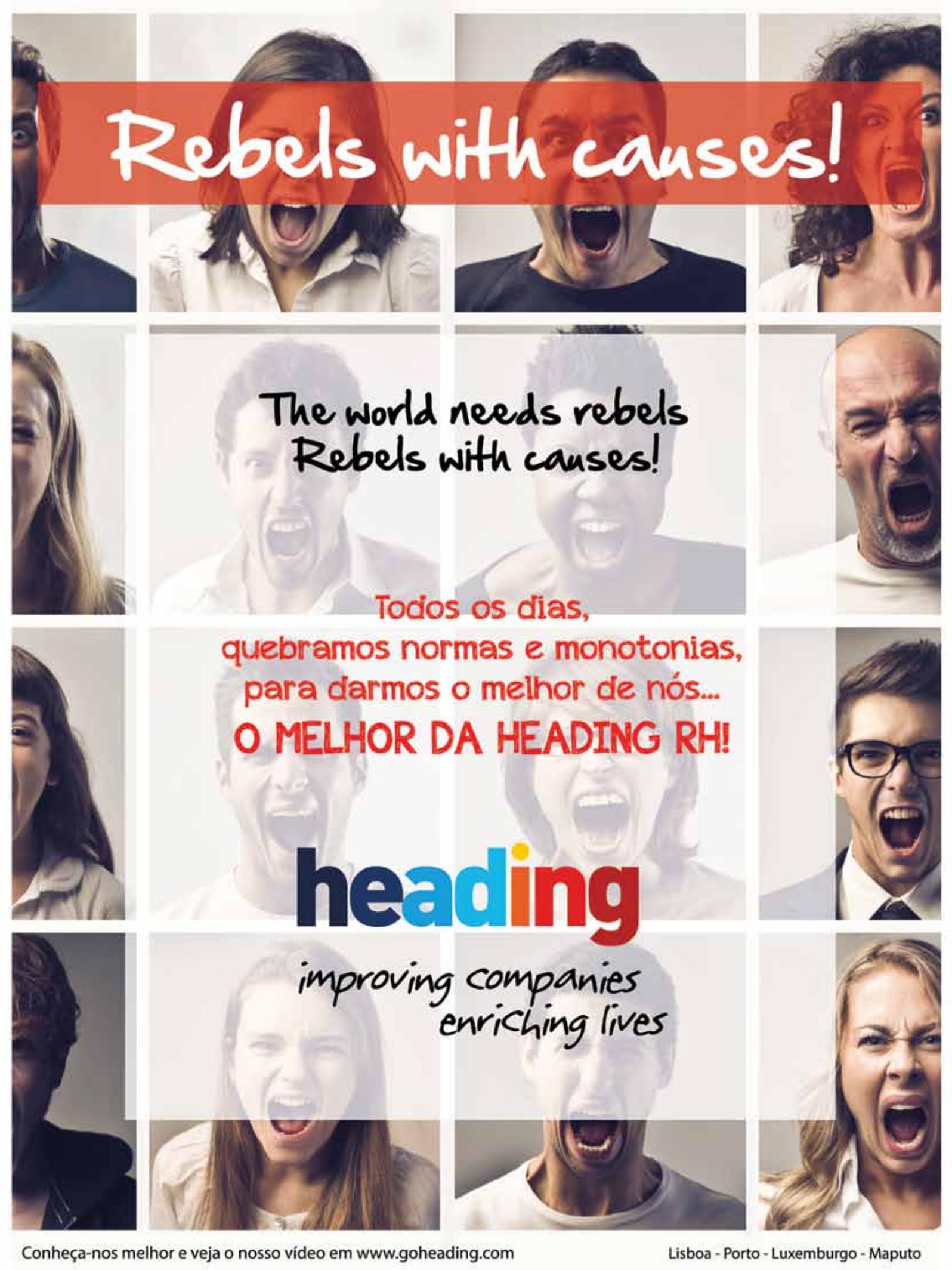
A calibração das ferramentas de avaliação e de 'assessment' são um forte aliado para uma validação mais segura e sustentada, mas as 'soft-skills' (cada vez mais valorizadas, independentemente do contexto económico onde venham a ser exercidas) dependem muito da maturidade e da experiência do consultor: da sua visão e da sua capacidade de interpretação, por vezes até histórica, do contexto dos seus candidatos, da organização que servem e dos objetivos a atingir com esse mesmo ativo.

Ser cidadão do mundo obriga-nos a olhar para os que nos rodeiam com uma mente aberta e disponível para incorporar novos conceitos, largando dogmas e preconceções, por vezes até morais, que nos foram incutidos no modelo de educação primordial: a capacidade de desenvolvermos um olhar crítico, não na procura do erro ou da falha à luz dos nossos olhos, mas aquela que consegue identificar a origem das diferenças, ajudará seguramente a fazer melhores escolhas, a aconselhar de forma mais abalizada e a transmitir uma informação mais correta e compreensível.

E tudo isto é muito mais do que mera tecnologia e globalização. 

➤ A **Heading** é uma consultora de recursos humanos, com três áreas de atuação: Heading Advance (formação); Heading Careers (recrutamento e seleção) e Heading Value ('outsourcing').

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



Rebels with causes!

The world needs rebels
Rebels with causes!

Todos os dias,
quebramos normas e monotonias,
para darmos o melhor de nós...
O MELHOR DA HEADING RH!

heading

*improving companies
enriching lives*

➤ Internacionalização

PENSAR O CAPITAL HUMANO PARA REDUZIR O RISCO

Texto: António Eloy Valério

A internacionalização é um caminho a seguir não só para empresas que definiram no plano estratégico crescer fora de Portugal mas também para as que não encontram espaço para crescer no mercado doméstico. Nesta «caminhada», há um conjunto de fatores para que o projeto seja bem-sucedido, entre quais se destacam: levantamento aprofundado da área legal e fiscal; conhecimento socioeconómico da geografia em causa; levantamento detalhado do setor onde se irá atuar; solidez financeira que suporte um investimento que na melhor das hipóteses começará a ter retorno a partir do terceiro ano; e por último, e mais importante, encontrar as pessoas certas para implementar a estratégia.

Com estas variáveis há que fazer um 'business plan' ambicioso mas exequível. O pior que se pode fazer neste tipo de investimentos é defraudar as expectativas dos acionistas.

O caminho da internacionalização é um pilar importante para a diversificação do negócio e para o crescimento, sendo fundamental ter capital disponível para suportar o investimento e o capital humano adequado e ajustado à realidade de cada geografia.

Na execução do 'business plan' é fundamental a escolha dos parceiros no fornecimento de produtos e soluções de apoio à internacionalização. Empresas especializadas em áreas tão importantes como banca, logística ou recursos humanos são fundamentais para acompanhar e auxiliar na entrada em novos mercados, minimizando os riscos de insucesso.

Os recursos humanos são um pilar fundamental para a definição e a implementação de uma estratégia de crescimento internacional. A necessidade de ter pessoas competentes e ajustados às realidades locais é tão mais importante à medida que deslocalizamos para mercados menos desenvolvidos. Por exemplo, se formos para África e a América do Sul, onde a escassez de recursos humanos com competências técnicas e

comportamentais é elevada, a escolha das pessoas certas faz com que se recorra frequentemente a expatriados, essencialmente da Europa do Sul, com especial enfoque em Portugal. Embora com exceções, a maioria das empresas que estão a deslocar-se para Angola, Argélia, Moçambique e Brasil, mercados com grandes necessidades de recursos humanos especializados nas mais diversas áreas, recorrem ao mercado português para quadros especializados, sobretudo funções de gestão.

A expatriação de um quadro tem de ser bem planeada, começando logo pela correta seleção da pessoa a expatriar. É fundamental aferir, para além das competências técnicas, a motivação e a adequação dos candidatos a uma nova realidade profissional e cultural.

As características pessoais são bastante valorizadas em processos internacionais e prendem-se especialmente com a flexibilidade e a adaptação às mais diversas situações. São valorizadas características como a resiliência, a persistência e a automotivação, tão mais importantes quanto mais exigente for a geografia.

Para além da identificação e da seleção do candidato, o acompanhamento é outra fase fundamental em todo o processo de expatriação, tendo em conta que na maioria vezes o candidato terá contacto com o país em causa pela primeira vez. Aqui é importante escolher os parceiros certos, de preferência com presença física nessas geografias, por forma a acompanhar o cliente e o candidato ao longo do processo de integração. O cliente e o candidato sentem uma maior segurança sabendo que o processo é acompanhado desde o início em Portugal até ao destino.

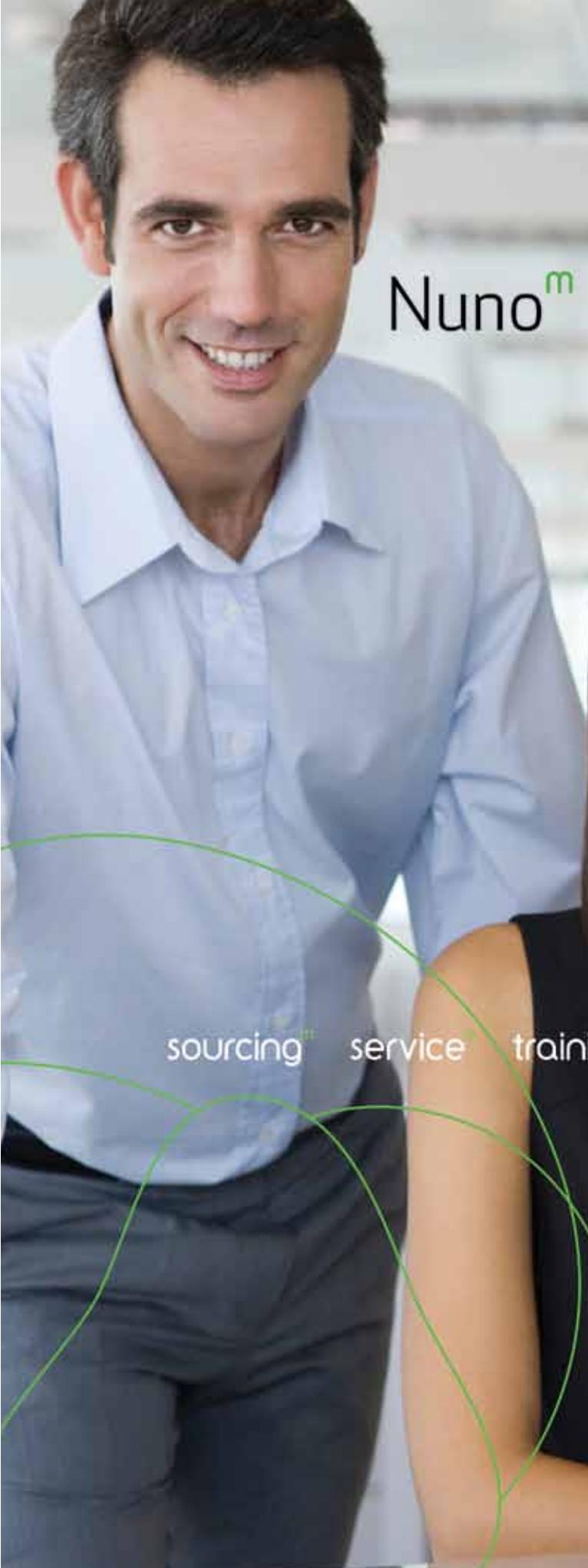
Resumindo, o caminho da internacionalização é um pilar importante para a diversificação do negócio e para o crescimento das empresas portuguesas, sendo fundamental ter capital disponível para suportar o investimento e o capital humano adequado e ajustado à realidade de cada geografia. Caso não tenhamos as pessoas certas, nos lugares certos e ajustadas às especificidades de cada geografia, não se conseguirá implementar o plano de negócios definido. ©

➤ O **Grupo Multipessoal**, fundado em 1993, disponibiliza serviços de recrutamento e seleção, formação e consultoria, 'outsourcing' e trabalho temporário. Com várias empresas, é através da Msearch que recruta e seleciona quadros médios superiores para qualquer ponto do mundo e apoia as empresas portuguesas na internacionalização. Para além deste apoio, está presente em Espanha e Angola, podendo aí auxiliar as empresas portuguesas a colmatar as mais diversas necessidades na área de recursos humanos.

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



➤ **António Eloy Valério** é presidente da Comissão Executiva do Grupo Multipessoal



Nuno^m



Ana^m

sourcing^m service^m training^m search^m medical^m upgrade^m

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

No grupo Multipessoal, elevamos as suas potencialidades. Identificamos o melhor de cada candidato e adaptamo-lo ao mercado de trabalho. Deste modo, potenciamos o que de mais positivo há em todas as áreas em que intervimos: **outsourcing, trabalho temporário, formação e consultoria, recrutamento e selecção e outsourcing especializado na saúde e nas TI's**. Para que qualquer processo seja um êxito, existe uma fórmula simples: envolver o grupo Multipessoal na operação. O resultado final será sempre o sucesso elevado às suas melhores expectativas.



grupo
multipessoal

www.multipessoal.pt

➤ A crise, o mercado e a «escolha» das pessoas

Texto: Filipa Pires

Crise, a mais falada das palavras nos últimos dois anos, trouxe um olhar diferente sobre várias formas de organização, pessoal, social e profissional. Trouxe incerteza, instabilidade, reação e a certeza de que tínhamos que fazer um esforço de mudança. Como dizia Camões, «mudam-se os tempos, mudam-se as vontades»; neste caso diria, «mudam-se os tempos, mudam-se as necessidades...» São tempos de readaptação, que exigem novas formas de estar e de fazer. As necessidades estão voltadas para uma sociedade que se quer mais competitiva, mais produtiva, mais cumpridora dos seus objetivos, que «não tem tempo para errar» mas que tem agora recursos mais limitados. Instalou-se o lema «fazer mais com menos».

A sociedade muda, o mercado muda, as necessidades mudam e as empresas têm que fazer leituras claras da realidade. A gestão de pessoas tem pela frente desafios grandes e exigentes; de um momento para o outro percebeu-se que afinal a diferença está em cada pessoa, que é através deste recurso que se pode mudar o ciclo produtivo das empresas e adotar processos ajustados ao que o mercado pede.

Já se falou em recursos limitados e em novas formas de fazer as coisas; ora, as empresas não têm agora margem para falhar, a aposta nas pessoas certas é hoje crítica, o tempo para experiências diminuiu e urge produzir eficazmente e lançar um novo 'modus operandi'. Aparecem com isto algumas questões: mas todos os perfis se adaptam à nova realidade?; que perfis são mais eficazes?; e que competências são agora importantes?

Passamos a olhar para o mercado global de uma forma natural, deixamos de estar confinados ao nosso país e queremos mostrar «que sabemos, e

➤ **A Pessoas e Sistemas – Consultoria em Gestão e Recursos Humanos** é uma empresa que atua nos vários domínios da área da gestão de recursos humanos, como apoio à formação profissional, desenvolvimento de soluções que permitam melhorar o desempenho dos recursos humanos das empresas e gestão das organizações e melhoria contínua. Tem uma equipa de colaboradores (formadores/ consultores/ médicos/ psicólogos) com experiência comprovada, profissionais recrutados através de padrões de qualidade elevados.

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

o que sabemos» fora de portas.

O recrutamento voltou-se para perfis mais qualificados e, acima de tudo, mais especializados, cuja avaliação das competências técnicas passou a estar a par das competências pessoais. E a junção das duas aumenta o potencial do indivíduo perante a função e os objetivos a atingir.

Esta conjuntura lança para a esfera da avaliação novas competências e novos perfis. Saber como se resolve um problema já não é suficiente, é importante saber resolvê-lo, no timing certo e de forma sustentável. Encontrar uma solução já não é suficiente, ela terá que ser criativa e diferente das demais. Negociar não é apenas persuadir, é argumentar, é saber chegar a uma solução 'win-win'. Tomar decisões é assumir riscos é comprometer-se quando os outros não o fazem. Ter capacidade de avançar com novas ideias e ser ativo no curso da ação é crucial para ser um agente participativo no ciclo produtivo. Adaptar-se a novos contextos de trabalho, a novas formas de estar, a novas formas de negociar e de gerir pessoas e processos passou a ser uma habilidade indispensável para quem está na esfera global.

Competências como a criatividade, a adaptação à mudança, a iniciativa e a tomada de decisão passaram a ser quase transversais para quem integra um processo de recrutamento e seleção.

É certo que os currículos não espelham estas «habilidades», mas o processo de seleção deve ser cada vez mais assente em simulações que espelhem o desempenho do indivíduo em contexto quase real de trabalho e permita mostrar o seu potencial futuro.

É o recrutamento, cada vez mais, ao leme com a estratégia das empresas. ®

Competências como a criatividade, a adaptação à mudança, a iniciativa e a tomada de decisão passaram a ser quase transversais para quem integra um processo de recrutamento e seleção.



Fotos: Vilor Gordo

➤ **Filipa Pires** (na foto da esquerda, em pé, à direita), 'senior manager' da Pessoas e Sistemas, com a equipa do Porto; na foto da direita, a equipa de Lisboa





Pessoas e Sistemas

CONSULTORIA EM GESTÃO E RECURSOS HUMANOS

As Pessoas são a nossa razão de ser,
Os Sistemas são a nossa razão de "fazer"!

Bom Ano e Bons Negócios!



- **Recrutamento** ● **Seleção** ● **Assessment** ●
- **Formação à medida** ● **Coaching** ●
- **Sistemas de Gestão e Organização** ●

SEDE: Campo Grande 56 5ºC, 1700-093 LISBOA

DELEG. NORTE: Rua Guilhermina Suggia 224, sala4, 4200-318 PORTO

info@pessoasesistemas.pt | www.pessoasesistemas.pt

➤ Ferramentas para recrutamento e seleção



➤ **Lília Saiote** é 'managing consultant' e responsável de recrutamento, seleção e 'assessment' da SHL Portugal

Texto: Lília Saiote

Na perspetiva da SHL, se o recrutamento é importante a seleção e o 'assessment' são críticos. É fácil nos dias de hoje receber bastantes candidaturas após divulgar uma oportunidade de emprego e ter uma base ampla para começar. É bastante comum os sistemas de receção de candidaturas estarem inundados de currículos em papel e 'on-line', pois do lado dos candidatos é fácil e rápido enviar múltiplas candidaturas. Difícil e desafiante é encontrar os candidatos ajustados às exigências da função e às características da organização, mesmo quando são pouco numerosos.

Para encontrarmos o que queremos, temos de saber o que pretendemos. Assim, é importante definir as exigências de uma função ou de um projeto, a vários níveis. Falamos de exigências específicas como formação, experiência, conhecimentos técnicos, etc, que servem como critério numa primeira filtragem.

Para além destas, na perspetiva da SHL é fundamental definir outras dimensões que permitam selecionar os candidatos com potencial para se ajustarem às exigências de uma função, às características organizacionais ou até para dar resposta aos desafios futuros da organização e crescer com ela.

Nestas outras dimensões a definir incluem-se as exigências cognitivas, que servem de critério para uma filtragem mais fina com base nas aptidões dos candidatos, assim como as exigências comportamentais, que na SHL designamos por

perfil de competências.

Consideramos que tanto para a definição como para a avaliação destas exigências e dimensões é necessário um conjunto de ferramentas e de instrumentos com qualidade e determinadas características psicométricas, testados e experimentados, que permitam estabelecer com exatidão, por um lado, os critérios de filtragem e de avaliação, e por outro, avaliar com objetividade. Na SHL temos este tipo de ferramentas: a Estrutura Universal de Competências (UCF) para elaboração de perfis de competências, com base nos comportamentos críticos para o sucesso; Fichas de Candidatura para reunir as informações necessárias para uma primeira filtragem; Testes de Aptidões para a avaliação do potencial cognitivo; Questionários de Competências e de Personalidade, Exercícios de Simulação Situacionais e Entrevistas de Motivação e de Avaliação de Competências para o 'assessment' dos candidatos.

Todos estes instrumentos são flexíveis e utilizáveis com grande flexibilidade, e a variedade de metodologias da SHL, em termos de conteúdos e de nível de exigência das tarefas, permite adaptar as etapas e as técnicas utilizadas

É bastante comum os sistemas de receção de candidaturas estarem inundados de currículos em papel e 'on-line', pois do lado dos candidatos é fácil e rápido enviar múltiplas candidaturas. Difícil e desafiante é encontrar os candidatos ajustados às exigências da função e às características da organização.

em cada processo de recrutamento, seleção e 'assessment' às características únicas de cada função e de cada cultura organizacional.

Além disso, os instrumentos referidos são sempre utilizados de forma profissional, com conteúdos relacionados com o trabalho e por consultores experientes e com formação relevante para a sua utilização. O recurso à Internet e as avaliações 'on-line' proporcionam grande rapidez, o que juntamente com o anteriormente referido permite definir os perfis necessários, atrair, selecionar e avaliar os candidatos, garantindo a igualdade de oportunidades, a objetividade e, conseqüentemente, uma boa imagem das organizações clientes enquanto entidades empregadoras. ©

➤ A SHL Portugal – People Solutions é a representante e distribuidora exclusiva no nosso país da SHL Internacional (que agora integra a norte-americana CEB) para a comercialização das técnicas e a prestação de serviços de consultoria em avaliação objetiva e desenvolvimento das pessoas e das organizações suas clientes.
<http://www.shl.pt/>

Soluções para a Gestão do Talento



Utilize com autonomia as soluções do **Online Assessment** da SHL:

- **Testes** de Aptidões (*Verify*).
- **Questionários** de Personalidade e Motivação (OPQ e MQ).



Avalie o potencial dos **jovens diplomados** e o ajustamento à cultura da sua organização.

Utilize os **instrumentos online** da SHL.



Identifique o **Potencial dos seus colaboradores**.

A SHL ajuda os clientes no **Assessment do Talento**.



Conheça, desenvolva, promova e retenha o Talento, para obter **resultados excecionais**.



Utilize as **soluções da SHL** para **gerir a mudança**:

dos perfis de competências e da gestão do desempenho até ao diagnóstico do clima e do compromisso no trabalho.



Instrumentamento e Seleção
Formação
Coaching
e Segue
Trabalha

Outsourcing
Trabalho
Saúde
rança
lho
lho

➤ SST – Sensibilização e formação

Texto: Helena Bentes

Um dos princípios gerais da prevenção de riscos profissionais, em matéria de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), é o direito à formação e à informação.

A informação, a sensibilização e a formação dirigida aos colaboradores sobre factores de risco, riscos e medidas de prevenção é essencial para a eficaz definição e a implementação de um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho. A formação é também uma obrigatoriedade decorrente do Código do Trabalho e prevista na Lei 102/2009, de 10 de Setembro («Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho»).

Ao empregador, através dos serviços de SST, independentemente da forma de organização dos mesmos, cabe, entre outras questões:

- garantir adequadas condições de trabalho em prol da segurança e da saúde física e mental dos trabalhadores;
- conceber locais de trabalho aplicando medidas de prevenção que possibilitem o exercício da actividade profissional em condições de segurança e de saúde para o trabalhador;
- e informar e formar os trabalhadores no domínio da SST.

Os colaboradores devem ser competentes para

O envolvimento da gestão de topo e a notoriedade dada à formação fazem toda a diferença, quer em termos de adesão dos colaboradores às acções, quer na percepção da sua importância para a promoção da SST.

desempenhar as tarefas que possam ter impacto para a SST, qualquer que seja a significância do risco (grave ou não).

A formação, no seu todo, deve ser encarada em diversas vertentes:

- competência para as actividades que possam ter impacto sobre os riscos (a competência necessária é definida pela empresa e deve ter em conta a formação académica e profissional e/ ou de experiência adequada face ao risco e à actividade);
- sensibilização em SST e formação específica (os colaboradores em cada nível e função devem estar sensibilizados para os procedimentos e as práticas de trabalho; as suas responsabilidades e, sempre que aplicável, a autoridade relativamente à segurança; as consequências, eventuais danos, decorrentes do não cumprimento dos procedimentos estabelecidos);
- formação sobre riscos (os colaboradores devem receber formação sobre os perigos e os riscos das suas actividades; sobre a análise e o controlo de riscos e as medidas de prevenção).

A formação deve também transmitir padrões de comportamento.

Como identificar necessidades de formação?

- Pela aplicação de uma adequada metodologia de avaliação de riscos, tendo em conta os factores de risco, os riscos e sua avaliação, os métodos e as práticas de trabalho e os recursos disponíveis.
- Por entrevistas ao colaborador.
- Por observação directa de prática de trabalho e realização de auditorias comportamentais.

O plano de formação resultante, a implementar, deverá contemplar formação a proporcionar a novos colaboradores (formação de acolhimento), assim como aos colaboradores que mudam de posto de trabalho; e aos trabalhadores temporários, tendo em conta os riscos a que estão expostos, bem como a subcontratados, nomeadamente formação específica relativa aos trabalhos a desenvolver.

A avaliação da eficácia da formação deverá ser realizada em momentos distintos, tendo em conta a especificidade da mesma e os objectivos estabelecidos.

Por fim, o envolvimento da gestão de topo e a notoriedade dada à formação fazem toda a diferença, quer em termos de adesão dos colaboradores às acções, quer na percepção da sua importância para a promoção da SST. ©



© João Andrés

➤ **Helena Bentes** integra a Direção SHT e a Direção de Formação da Esumédica

➤ **A Esumédica – Prestação de Cuidados Médicos** iniciou a sua actividade em 1994 com o propósito de assegurar a prestação de cuidados médicos ao universo das empresas do Grupo Espírito Santo (GES). Tendo como acionista único a Companhia de Seguros Tranquilidade, consolidou a sua posição no decorrer dos últimos 15 anos, tendo alargado a sua actividade a empresas não pertencentes ao GES. Presta serviços a cerca de 500 empresas, em quatro vertentes de negócio: segurança e saúde no trabalho; formação neste âmbito; realização de 'check-ups' clínicos para análise de risco de seguros de vida; e atendimento a sinistrados de acidentes de trabalho.

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

➤ A autora não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

Segurança e Saúde
no Trabalho
Formação
Níveis de Serviço
Experiência e Competência Técnica

➤ A crise como motor da prevenção e da inovação

Texto: Tiago Monteiro Teixeira

Desde a década de 1970 que as condições de trabalho e a qualidade de vida de uma forma geral têm sofrido uma crescente evolução a nível mundial, sendo hoje componentes essenciais e determinantes para o estabelecimento de equilíbrios na sociedade.

A crise económico-financeira presente nos últimos anos surge agora como uma perigosa ameaça a todas políticas desenvolvidas nesta matéria ao longo das últimas décadas. A difícil realidade com que se depara o tecido empresarial português face aos actuais constrangimentos financeiros poderá encaminhá-lo na adopção de estratégias de contenção, normalmente traduzidas em políticas de desinvestimento e de cortes.

Aliado a este facto, as rápidas mudanças ocorridas no mundo laboral e a elevada alteração das formas do trabalho fizeram com que surgissem novos riscos associados ao mesmo, que vão desde a existência de novas tecnologias até à reestruturação e à reorganização do próprio trabalho decorrente da restrição de efectivos, da subcontratação e do 'outsourcing'. Estes riscos, comumente denominados como riscos emergentes, não obstante a especial atenção dada por diversos organismos nos últimos anos, ainda se encontram numa fase embrionária, quer de reconhecimento, quer de implementação de soluções concretas para a sua minimização.

Em face deste cenário apresentado, estamos perante um dilema sob a forma como deveremos contrariar as agravantes anteriormente indicadas e o desconhecimento da gestão e do controlo dos novos riscos profissionais. Apesar de todos estes anos percorridos e do extraordinário desenvolvimento na integração da saúde e da segurança no contexto do trabalho, a actual resposta a dar poderá ter estado sempre presente desde o início. A resposta passará sempre pela objectiva aposta na prevenção e na inovação.

Torna-se essencial que as empresas, no sentido lato da palavra, pensem em formas pró-activas de actuação como forma de lidar com os actuais problemas que lhes são apresentados. Existem hoje em dia ferramentas que poderão capacitar as diversas entidades de mecanis-



➤ **Tiago Monteiro Teixeira** coordena o Departamento SHT – Unidade Norte da Medicisforma

mos internos eficazes e eficientes de actuação. A formação tida como um pilar da implementação de políticas preventivas assume actualmente diferentes formas de organização, como sucede na formação à distância ('e-learning'), trazendo inúmeras vantagens para as empresas ao nível da alocação dos seus recursos e no impacto final sobre os seus colaboradores. A divulgação da informação a prestar aos colaboradores alicerçada em meios electrónicos e em canais de comunicação internos já existentes consegue actuar de forma específica junto dos mesmos, sendo que a sua implementação poderá ser realizada sem grande complexidade dentro da própria organização.

Os exemplos referidos são formas de um novo paradigma necessário a todas as organizações nos dias que correm. Utilizando a gestão do conhecimento, a empresa diminui os custos e começa a investir em capital intelectual, o que se traduz num melhor custo-benefício, pois o maior capital que a empresa possui é o conhecimento de seus colaboradores.

Todas as organizações, sem distinção, estão vulneráveis a crises, e a maior perda que elas podem sofrer, em momentos de conflito, é a sua credibilidade. A credibilidade é construída durante anos, mas para perdê-la basta um momento em que a empresa aja equivocadamente. ©

As rápidas mudanças ocorridas no mundo laboral e a elevada alteração das formas do trabalho fizeram com que surgissem novos riscos associados ao mesmo.

➤ **A Medicisforma – Medicina do Trabalho, Higiene e Segurança** atua no mercado nacional, prestando serviços de consultoria nas áreas de Medicina no Trabalho, Higiene e Segurança, Formação e Outsourcing. Possui uma equipa de trabalho multidisciplinar e oferece soluções personalizadas que têm como objetivo zelar pela segurança e pela saúde dos trabalhadores. Constituída e a operar nos termos da legislação em vigor, apoia as empresas no cumprimento das obrigações legais. <http://www.medicisforma.pt/>

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

MedicisForma

MEDICINA DO TRABALHO, HIGIENE E SEGURANÇA

A razão do seu sucesso

MEDICINA NO TRABALHO HIGIENE E SEGURANÇA FORMAÇÃO OUTSOURCING

Queremos ajudar as empresas a reduzir as taxas de absentismo e sinistralidade e a aumentar os indices de motivação dos colaboradores e conseqüente aumento da sua produtividade. Através de uma prevenção dos riscos profissionais, da promoção da Saúde no Trabalho, que para além de uma obrigatoriedade legal, são um dos fundamentos para o crescimento qualitativo e sustentado das empresas

**A saúde
da sua empresa
começa nos seus
colaboradores**

Lisboa
Rua Castilho, 75, 5º Dto -
1250-068 Lisboa

Tel 213 838 570
Fax 213 803 050

medicisforma.lisboa@medicisforma.pt

Delegações: Porto e Oeste

www.medicisforma.pt



Autôrcia
Emprego Extra Salarial

Tecno

Emprego
Salário
Trabalho Temporário

logias

➤ O papel do software de gestão na redução de custos com RH

Texto: Feliz Grangeiro

As soluções tecnológicas de apoio à gestão de recursos humanos podem desempenhar um papel muito importante na redução de custos e no incremento da produtividade, potenciando economias às empresas.

Tarefas como o processamento mensal de salários ou outras obrigações legais sistemáticas que, quando elaboradas de forma manual, consomem bastante tempo – por exemplo, os mapas para Segurança Social, Declaração Mensal de Remunerações (DMR), ADSE [a proteção social aos trabalhadores em funções públicas], Caixa Geral de Aposentações (CGA), seguradores, entre outros – podem agora ser automatizadas em processos informatizados com resultados imediatos.

Ao automatizar estes processamentos, a empresa consegue libertar tempo e recursos humanos, podendo agora alocar esses funcionários a um outro departamento ou a tarefas de maior valor acrescentado. A esta vantagem soma-se a eliminação de erros de processamento, que tantas vezes penalizam a empresa ou o colaborador, implicando custos.

Numa perspetiva de gestão, a informação disponibilizada no ‘software’ de gestão de recursos humanos, ou no ‘software’ de gestão de assiduidades, é extremamente valiosa para sustentar decisões, como as simulações do impacto de aumentos salariais, a análise de custos por departamento, a diminuição do absentismo e a maior equidade salarial. Um bom sistema disponibiliza ainda um conjunto de informação que vai para além do custo direto de trabalho (perfis, estatísticas, custo do absentismo, lucro por empregado, entre muitas outras).

No caso particular da gestão de assiduidades, a integração deste sistema com o processamento de salários da empresa permite um controlo automático da assiduidade e a remuneração dos colaboradores. A maior precisão deste controlo gera ganhos significativos, como a redução de horas extra, assegurando o cumprimento do horário normal de trabalho. Estes sistemas são ainda mais poderosos quando possibilitam a realização de outras tarefas complexas, tradicionalmente verdadeiras dores de cabeça para

Ao automatizar estes processamentos, a empresa consegue libertar tempo e recursos humanos, podendo agora alocar esses funcionários a um outro departamento ou a tarefas de maior valor acrescentado.

➤ A **Artsoft** é uma empresa especializada no desenvolvimento e na comercialização de soluções tecnológicas de apoio à gestão empresarial. Desde 1987 que desenvolve um trabalho contínuo de pesquisa com o objetivo de acompanhar as necessidades do mercado empresarial. Mais de 15 mil clientes e de 60 mil utilizadores já escolheram as soluções da empresa para o seu negócio.

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

os gestores de recursos humanos, como é o caso da gestão automática de turnos e escalas.

Podemos também considerar ganhos extra de produtividade o aumento da satisfação dos colaboradores, aos quais são disponibilizadas ferramentas que melhoram a sua interação com a empresa, como é o caso dos portais ‘web’, que permitem a gestão das próprias férias, a justificação de faltas, a apresentação de despesas, a consulta de recibos de vencimento ou de outros documentos oficiais.

Já a integração contabilística automática dos dados do sistema de recursos humanos com a contabilidade implica também uma redução de custos (internos ou externos, consoante esta tarefa seja ou não subcontratada a uma empresa externa).

Finalmente, a escolha do sistema de gestão de recursos humanos ou de assiduidades a implementar na empresa deve ser suficientemente abrangente e versátil, potenciando um retorno do investimento mais rápido e, consequentemente, maiores ganhos – fatores-chave que orientam o desenvolvimento das soluções. ©



➤ **Feliz Grangeiro** é administrador da Artsoft



ARTSOFT
BUSINESS SOFTWARE

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

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

Saiba mais em
artsoft.pt/solucoesrh



POWERING BUSINESS

➤ Sensibilizar os recursos humanos para a importância das TI

Texto: Carla Sacadura Cabral

Num mercado global e competitivo, dos gestores espera-se decisões de negócio rápidas e eficazes. O investimento em tecnologias de informação (TI) é frequentemente identificado como uma opção fulcral face ao elevado volume de informação que é necessário processar e organizar para a tomada de decisões em empresas e organizações.

Se uma aferição precisa dos benefícios reais e mais imediatos do investimento em TI é por vezes difícil de concretizar, sabe-se no entanto que os recursos humanos (RH) são uma das áreas de negócio que mais beneficia com a implementação de TI, e o recurso a elas para a gestão de pessoas tem vindo a ganhar uma cada vez maior importância em áreas como a formação, o recrutamento, a gestão de contratos, a gestão de férias e faltas ou a avaliação de desempenho, além de outras.

Assim, o recurso às TI para a gestão de RH (que alguns autores designam por «e-HRM», de ‘electronic human resources management’, ou «e-RH», em português), se foi inicialmente considerado apenas como um ganho de eficiência, rapidamente se traduziu também numa forte vantagem competitiva para empresas e organizações, uma vez que promove o contacto entre colaboradores e permite difundir internamente informação de forma rápida e homogénea, reforçando a coesão organizacional, e facilita a execução de tarefas administrativas rotineiras e sem valor acrescentado, tornando-as mais céleres e eficientes, e evitando os tradicionais suportes em papel, reduzindo-lhes, deste modo, os custos associados.

Também para os colaboradores, o «e-RH» traz vantagens tão evidentes que a sensibilização daqueles para a sua importância e a sua mais-valia no dia a dia de empresas e organizações resulta numa tarefa muito simples.

A possibilidade de, em regime ‘self-service’ e a partir do posto de trabalho (ou a partir de casa), poder aceder rapidamente a toda a informação difundida internamente, poder atualizar dados pessoais, poder solicitar declarações várias ao Departamento de Recursos Humanos, poder imprimir recibos de vencimento, poder marcar férias ou registar faltas, poder solicitar formação, poder aceder a materiais formativos, entre tantas outras tarefas, constitui um benefício tão grande para o colaborador que se torna, por si só, no melhor argumento



➤ **Carla Sacadura Cabral** é gestora de produto da Escrita Digital

para uma adesão em massa e sempre bem sucedida à utilização das TI na gestão de RH.

Cientes dessa relevância das TI na gestão de RH, na Escrita Digital, no âmbito da nossa família de aplicações «XRP», há muito que concebemos e desenvolvemos ferramentas vocacionadas para a gestão de talento e a gestão administrativa de RH, e preparadas para funcionarem associadas a portais corporativos (em particular, portais do colaborador).

Assim, para além de aplicações como o «XRP | Portal do Colaborador» ou o «XRP | Férias e Faltas», pensadas preferencialmente para uma utilização diária e em regime de ‘self-service’ por todos os colaboradores e que minimizam a burocracia e aumentam a produtividade, na Escrita Digital dedicamos ainda particular atenção a aplicações como o «XRP | Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos», o «XRP | Gestão por Competências» ou o «XRP | Gestão da Formação», ferramentas essenciais para empresas e organizações agregarem e gerirem informação, e conhecerem, de forma integrada e em tempo real, o potencial dos seus colaboradores, as suas competências e as suas capacidades, facilitando-se deste modo a tomada de decisões que contribuam efetivamente para melhorar a competitividade e proporcionar novas oportunidades de negócio. ©

O recurso às tecnologias de informação para a gestão de recursos humanos, se foi inicialmente considerado apenas como um ganho de eficiência, rapidamente se traduziu também numa forte vantagem competitiva para empresas e organizações.

➤ A **Escrita Digital** é uma empresa que apresenta como missão «desenvolver produtos de ‘software’ inovadores e de qualidade reconhecida em qualquer parte do globo», sendo que esses produtos devem «ajudar as organizações e as pessoas que nelas trabalham a fazer mais e melhor em menos tempo».

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



XRP

RECURSOS HUMANOS

Ferramentas informáticas para apoio
ao desenvolvimento e à gestão administrativa

PARA O DESENVOLVIMENTO

XRP | Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos

XRP | Gestão por Competências

XRP | Gestão da Formação

XRP | Gestão de Talento

XRP | Revisão Salarial

XRP | Recrutamento

PARA A GESTÃO ADMINISTRATIVA

XRP | Gestão de Turnos/Banco de Horas

XRP | Férias, Faltas e Assiduidade

XRP | Portal do Colaborador

XRP | Gestão de Contratos

www.escritadigital.pt/xrprh

Escrita Digital, S.A.
Rua Castilho, 39, 10.º F
1250-068 Lisboa - Portugal
Tel./Fax (+351) 21 381 17 10
contacto@escritadigital.pt
www.escritadigital.pt

➤ Package ou à medida?

➤ O Grupo SOFT é um fornecedor de soluções de 'software' de gestão e serviços para as várias atividades económicas, independentemente da plataforma de 'hardware' de que as empresas disponham, com especial destaque para a área de Recursos Humanos, prestando também serviços de apoio e consultoria. Constituído por três empresas, SOFT2000, SOFT400 e SOFTSOL, é através das sinergias destas que comercializa os seus produtos e acompanha todo o processo de desenvolvimento e implementação do 'software' nos clientes, com consultores especializados.

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

Texto: José Lage

Algumas organizações, pelas mais variadas razões, sentem necessidade de desenvolver soluções de 'software' aplicacional à medida para a gestão dos recursos humanos.

Embora hoje em dia já existam soluções de 'package' para as mais diversas necessidades, existem algumas especificidades, devido à sua complexidade em áreas concretas, que obrigam a consultoria e desenvolvimento à medida.

Refiro-me por exemplo a algumas necessidades de 'gap analysis' nos sistemas de avaliação de desempenho, com vista a potenciar a produtividade dos colaboradores, entre outras.

Nestes casos, sendo de todo impossível optar por uma solução de 'package' existente no mercado, devemos ter em atenção os custos mais elevados agregados a uma solução à medida, bem como o tempo estimado para a sua implementação.

O 'software' aplicacional de 'package' com parametrização à medida é a solução mais indicada para a gestão dos recursos humanos das

organizações/ empresas.

Na escolha para a implementação de um 'software' de recursos humanos para a gestão administrativa e/ ou de capital humano, deveremos optar por uma solução de 'package', modular, com uma única base de dados, tão parametrizável quando possível, permitindo a adaptação às necessidades reais da organização, sem recurso a desenvolvimentos adicionais que obriguem à customização da solução com os inerentes custos adicionais.

As soluções de 'package', de elevada flexibilidade na parametrização e de filosofia horizontal, são mais abrangentes, de fácil implementação, mais ágeis nas respostas aos princípios e processos dos recursos humanos, permitindo a fácil adaptação durante o seu ciclo de vida aos diversos requisitos que vão surgindo, quer do ponto de vista legislativo, quer de decisão para aplicabilidade interna.

Quanto à manutenção, as soluções de 'package' permitem uma abordagem às melhorias e a correção de eventuais deficiências detetadas, de forma mais incisiva, com recurso à disponibilização de correções específicas ou novas versões, por força das diversas organizações utilizadoras, sendo a respetiva manutenção seguramente mais fácil, mais rápida e menos onerosa.

Os 'softwares' à medida utilizados em recursos humanos têm, de forma comprovada, problemas de evolução, isto é, de falta de atualização, tanto na vertente tecnológica quanto na vertente funcional, situação de que um 'software' de 'package', a coberto de um acordo de manutenção adequado, estará seguramente salvaguardado.

Se é verdade que o 'software' de 'package' à partida nos aponta para uma solução mais estável e consistente, não podemos deixar de ter a máxima atenção ao potencial da parametrização disponibilizada, esta sim matéria diferenciadora na opção a tomar.

Por outro lado, não podemos deixar de reconhecer que existem casos e casos, mas de uma forma geral, e estando a falar concretamente, recorro, de soluções para a gestão de recursos humanos a realidade prática, salvo melhor opinião, é a aqui apresentada. ©



➤ José Lage integra a Direção Comercial do Grupo SOFT

As soluções de 'package', de elevada flexibilidade na parametrização e de filosofia horizontal, são mais abrangentes, de fácil implementação, mais ágeis nas respostas aos princípios e processos dos recursos humanos.

Grupo **SOFT**

Gestão de Recursos Humanos

SOFTWARE

- Desenvolvimento
- Instalação e Implementação
- Manutenção

OUTSOURCING

CONSULTORIA

FORMAÇÃO

SOFT 2000

SOFT 400

SOFT SOL

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

Mail: dcom@gruposoft.com



www.gruposoft.com

➤ Tendências da gestão RH na cloud

Texto: Nuno Fernandes



➤ **Nuno Fernandes** integra a Direção Comercial – Sales & Marketing da Meta4

No dia três de Outubro, decorreu um evento organizado pela Meta4 ('one-day shopping') intitulado «As Tendências da Gestão de Recursos Humanos na Cloud», com enfoque na análise das vantagens de uma solução na 'cloud' para gerir o capital humano nas organizações.

Mais de 100 profissionais de recursos humanos e tecnologias das principais empresas de Espanha tiveram a oportunidade de comprovar como a «nuvem» se converteu no perfeito aliado para otimizar os processos de recursos humanos nas suas empresas. O aumento da produtividade, a variabilização e redução de custos, assim como o fácil acesso e a automatização das funcionalidades disponibilizadas deste tipo de aplicações foram alguns dos fatores mais destacados durante o evento.

José Ramón Pin, professor especializado na disciplina de «Gestão de Pessoas nas Organizações e Ética Empresarial» da IESE Business School, na sua apresentação «Transformação do papel dos RH nas organizações», destacou a evolução da figura do director de recursos humanos nos últimos tempos, passando de mero gestor de funções administrativas a enfrentar vários desafios que o convertem numa peça estratégica para a organização. Também destacou a importância da tecnologia como elemen-

to chave na gestão dos recursos humanos. Para José Ramón Pin, professor da IESE Business School, houve uma evolução da figura do director de recursos humanos nos últimos tempos, passando de mero gestor de funções administrativas a enfrentar vários desafios que o convertem numa peça estratégica para a organização.

to chave na gestão dos recursos humanos. Para José Ramón Pin, «a tecnologia ajuda a reduzir custos, a melhorar a eficiência administrativa, a inovação operacional e a colocar o foco nas necessidades chave da organização».

«As empresas de todo o mundo estão a planejar investir no seu capital humano, e a maioria está considerando as soluções na 'cloud'», afirmou Ron Hanscome, 'research director' da Gartner na sua apresentação («HCM software na cloud – as tendências actuais e as práticas de liderança»). Ron Hanscome incidiu o seu discurso na evolução e nas tendências do mercado para este tipo de soluções em detrimento da contratação da licença tradicional. Destacou a rapidez de implementação e a rápida entrada em real das funcionalidades e a redução de custos como as principais vantagens de uma estratégia de RH na 'cloud'.

A tecnologia 'cloud computing' gerou algumas incertezas em relação à segurança dos dados e ao cumprimento normativo. Para dissipar estas dúvidas, María González, associada sénior para Information Technology da Ecija Advogados, na sua exposição «Cumprimento normativo e segurança da informação em ambientes 'cloud'», deu ênfase a este aspecto, referindo que a segurança e o acesso dos dados na «nuvem» devem ser semelhantes aos modelos tradicionais de licença. María González expôs as normativas 'standard' internacionais e os regulamentos legais que devem ser garantidos pelos fornecedores de serviços no momento de gerirem os dados dos seus clientes e comentou que «as empresas devem ser diligentes na contratação de fornecedores e assegurar a cobertura de normas de segurança como a ISO 27001».

De destacar a opinião de Sergio Moreno, 'HR manager' da Securitas Direct, empresa multinacional líder europeia em alarmes para residências e negócios, que contou a sua experiência na adopção da solução 'cloud' de recursos humanos da Meta4. Sergio Moreno destacou que a «nuvem» deu um importante contributo para assegurar de forma rápida o acesso à gestão comum do capital humano nos 11 países em que estão presentes e ao mesmo tempo a integração com os salários locais. ©

➤ **A Meta4**, multinacional espanhola especializada em soluções de gestão do capital humano e intelectual, surgiu em 1991, tendo-se consolidado como uma das protagonistas na sua área, registando mais de 1.300 clientes em mais de uma centena de países. Através das suas soluções são geridas em todo o mundo cerca de 18 milhões de pessoas. As soluções, segundo os seus responsáveis, «aproveitam ao máximo o potencial do talento humano de cada organização para aumentar a produtividade e atender às alterações solicitadas, independentemente de a organização ser global ou local».

<http://www.meta4.pt/>

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

➤ Gamificação como motor de desenvolvimento

Texto: Teresa Santos

Assiste-se hoje ao aumento de uma nova tendência na forma de comunicar e interagir: a gamificação. Este novo conceito consiste na transferência dos mecanismos de jogo, que motivam as pessoas a jogarem longas horas de forma viciante, para outros contextos, como a formação e a aprendizagem, situações de trabalho, relações com o cliente ou 'marketing' digital. É uma ferramenta poderosa para envolver colaboradores, clientes e o público através da qual se pode mudar comportamentos, desenvolver competências e promover a inovação.

As relações que representam a geração Y, grupo nascido entre 1980 e 2000, assentam mais neste tipo de dinâmica, devido à sua familiaridade com o universo dos jogos e das redes sociais. É uma ge-

umentando a probabilidade de sucesso de um projecto.

Na literatura encontra-se várias dicas para as empresas que pretendem implementar a gamificação dentro da sua organização:

- promover a colaboração e maximizar os resultados do negócio;
- definir objectivos de transformação, métricas e resultados desejados (e em seguida considerar que tipo de comportamentos se pretende reforçar e aplicar as técnicas de gamificação mais adequadas);
- perceber o que funciona numa determinada cultura, pois nem todos os colaboradores são motivados pelas mesmas técnicas;
- definir um plano de interações e de motivações

Um estudo recente da Gartner prevê que em 2014 mais de 70% das organizações da «Forbes Global 2000» terão pelo menos uma aplicação baseada em jogo. Até 2015, metade de todas as empresas que gerem processos de inovação terão gamificado esses métodos.

ração que cresceu no mundo digital e que actualmente se está a tornar na força activa do mercado de trabalho. Estes «nativos digitais» estão menos preocupados do que as gerações anteriores com a sua privacidade, partilham informação abertamente, e são extremamente móveis.

A gamificação pode ajudar as empresas a tornarem o trabalho mais atraente e produtivo. Os mesmos incentivos que inspiram jogadores a lutar para o próximo nível num jogo podem inspirar os colaboradores de uma empresa a alcançar um nível superior de performance e envolvimento, desde que devidamente aplicados.

As empresas aproveitam a essência do que torna os jogos tão atraentes (uma combinação de objectivo, desafio e recompensa) e descodificam a mecânica que os faz funcionar (personalização, classificações e placares). Por fim, aplicam esses mecanismos em inúmeras iniciativas criativas para ajudar a aumentar a fidelidade dos clientes, motivar os consumidores a comprar e criar mecanismos mais atraentes para reter e incentivar talentos. A gamificação pode aumentar consideravelmente a participação nos processos de gestão de capital humano, tais como 'e-learning', a gestão da performance e o recrutamento. Fornece ainda uma oportunidade para envolver os indivíduos e para modificar e reforçar o comportamento individual,

para evitar a fadiga, promover o envolvimento e a melhoria contínua.

A abordagem da gamificação pode ser bastante eficaz quando aplicada a problemas complexos. O «Foldit», por exemplo, é um quebra-cabeça desenvolvido por cientistas da Universidade Washington, em Seattle, para os ajudar a entender a estrutura das proteínas. Em 2011, 24 mil jogadores registados foram convidados a configurar a estrutura de uma enzima associada ao vírus da AIDS e puderam acompanhar o andamento do «jogo» por meio de placares. Os jogadores do «Foldit» conseguiram resolver em três semanas um problema que desafiava cientistas há 15 anos.

Então, como será o futuro da gamificação?

As inovações e as estratégias resultam muitas vezes de um pensamento 'out of the box' – exactamente o tipo de processo de pensamento que os jogos estimulam.

Um estudo recente da Gartner prevê que em 2014 mais de 70% das organizações da «Forbes Global 2000» terão pelo menos uma aplicação baseada em jogo. Até 2015, metade de todas as empresas que gerem processos de inovação terão gamificado esses métodos.

Num universo cada vez mais interactivo, a gamificação aparece como um factor diferenciador em fase de crescimento. ©



➤ Teresa Santos é 'manager' da Novabase

➤ A Novabase é uma das principais empresas portuguesas de tecnologias de informação (TI), tendo em 2012 alcançado um volume de negócios de 212 milhões de euros, 29% obtidos fora de Portugal (trabalhou em mais de 40 países e nove fusos horários). Além de Portugal, tem escritórios na Alemanha, em Espanha, em França, na zona do Médio Oriente e em Moçambique e Angola. Conta com mais de 2.000 colaboradores, de 17 nacionalidades. Define a sua visão da seguinte forma: «Tornar a vida das pessoas e das empresas mais simples e mais feliz, através da utilização da tecnologia.» À engenharia e à gestão junta as ciências humanas e o 'design' para criar soluções centradas nas pessoas.
<http://www.novabase.pt/>

➤ A autora não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

share, learn, grow.

the world is a small town.



eLearning & Human Capital Management

A Novabase tem uma equipa dedicada ao eLearning e à Gestão do Capital Humano, com mais de 20 anos de experiência nesta área. As nossas soluções tecnológicas e os cerca de 400 conteúdos multimédia para eLearning chegam diariamente a mais de 200.000 utilizadores de organizações de referência nacionais e internacionais.

Com as soluções da Novabase é possível gerir milhões de horas de formação por ano, suportadas em diferentes abordagens: presencial, eLearning, Blended Learning e Mobile Learning.

Com a preocupação de simplificar a vida dos seus clientes, a Novabase desenvolveu uma solução integrada de gestão de todo o ciclo de formação que inclui serviços, ferramentas de autor e plataformas de gestão e distribuição de conteúdos, complementando a sua oferta de conteúdos, formação e plataformas de referência líderes em soluções de Gestão do Capital Humano que a Novabase representa em Portugal e nos PALOP.

A Novabase torna a vida das pessoas e das empresas mais simples e mais feliz.

Para mais informações contacte-nos através do email elearning@novabase.pt ou pelo número 962 030 929.

 **NOVABASE**
like life

Saúde e Segurança

Consultoria

Tempo

Trabalho Temporário

anção no Trabalho
Coccolato
abalho
ordário

➤ TT: a geração dos profissionais especializados



➤ **David Sanglas** (ao centro), diretor geral da Adecco Portugal, com a equipa de direção

Texto: David Sanglas

Numa crise económica com o desemprego em taxas elevadas, assiste-se a menores ofertas de trabalho e a grande quantidade de profissionais por colocar. Isto força os candidatos a destacarem-se pelos conhecimentos e pelas competências e a recorrerem a formas de contratação que antes não consideravam.

O trabalho temporário (TT) apresenta-se como uma área de procura por parte das empresas portuguesas, porque permite uma abordagem mais flexível na gestão de recursos humanos, fator essencial nos tempos de hoje. E o aumento do desemprego e a maior escolaridade têm vindo a mudar o antigo conceito do TT.

Na Adecco Portugal, temos assistido nos últimos anos a um crescente aumento de trabalhadores temporários altamente qualificados (atualmente na zona da grande Lisboa 42% dos nossos trabalhadores temporários possuem o ensino superior). Se a tendência anterior do TT era a colocação de colaboradores com baixas qualificações em funções pouco qualificadas, o que se verifica é que em comparação com os últimos cinco anos uma percentagem significativa dos nossos trabalhadores temporários possuem elevadas qualificações e currículos bastante atrativos.

É uma tendência cada vez mais verificada no sector, sendo mais visível em países em crescimento económico. Um estudo realizado pela European Confederation of Private Employment Agencies refere que existe uma elevada proporção de trabalhadores temporários com o ensino superior – Bulgária (40%), Suécia (40%), Reino

Unido (30%) e Bélgica (31%); mostra que esta será uma tendência no futuro do TT.

A necessidade de ter um posto de trabalho alia-se à de aquisição de competências e de experiência profissional. Num mercado extremamente exigente, as competências individuais têm merecido grande importância, por serem uma vantagem competitiva para os indivíduos e para as empresas. Pela experiência com os nossos clientes, a qualificação, a diversidade de experiências profissionais e as competências são cada vez mais requisitos essenciais para ocupação de uma vaga.

Um estudo da IDEA Consult para Federgon, Profil et Satisfaction des Travailleurs Intérimaires, de 2012, na Bélgica, revela que 48% das pessoas usam o TT como forma de melhorar as hipóteses de encontrar emprego direto. Numa altura em que o próprio paradigma laboral mudou e o «trabalho para a vida» parece uma realidade cada vez menos comum, talvez o TT possa ser visto como uma possibilidade de entrada no mercado de trabalho e de aquisição de competências.

O TT tem potenciado a entrada de colaboradores em grandes empresas nacionais e multinacionais, permitindo o contacto com novos ambientes profissionais e a possibilidade de entrar em empresas com as quais nunca esperariam colaborar.

Os bons colaboradores destacam-se, com contrato sem termo ou de TT. Felizmente, muitos têm sido os casos de colaboradores que integram temporariamente um cliente nosso e que devido ao bom desempenho são convidados a ficar. Mesmo quando a contratação não é possível no momento, estes profissionais são contactados assim que existe uma vaga para a sua contratação, pois ficaram positivamente referenciados.

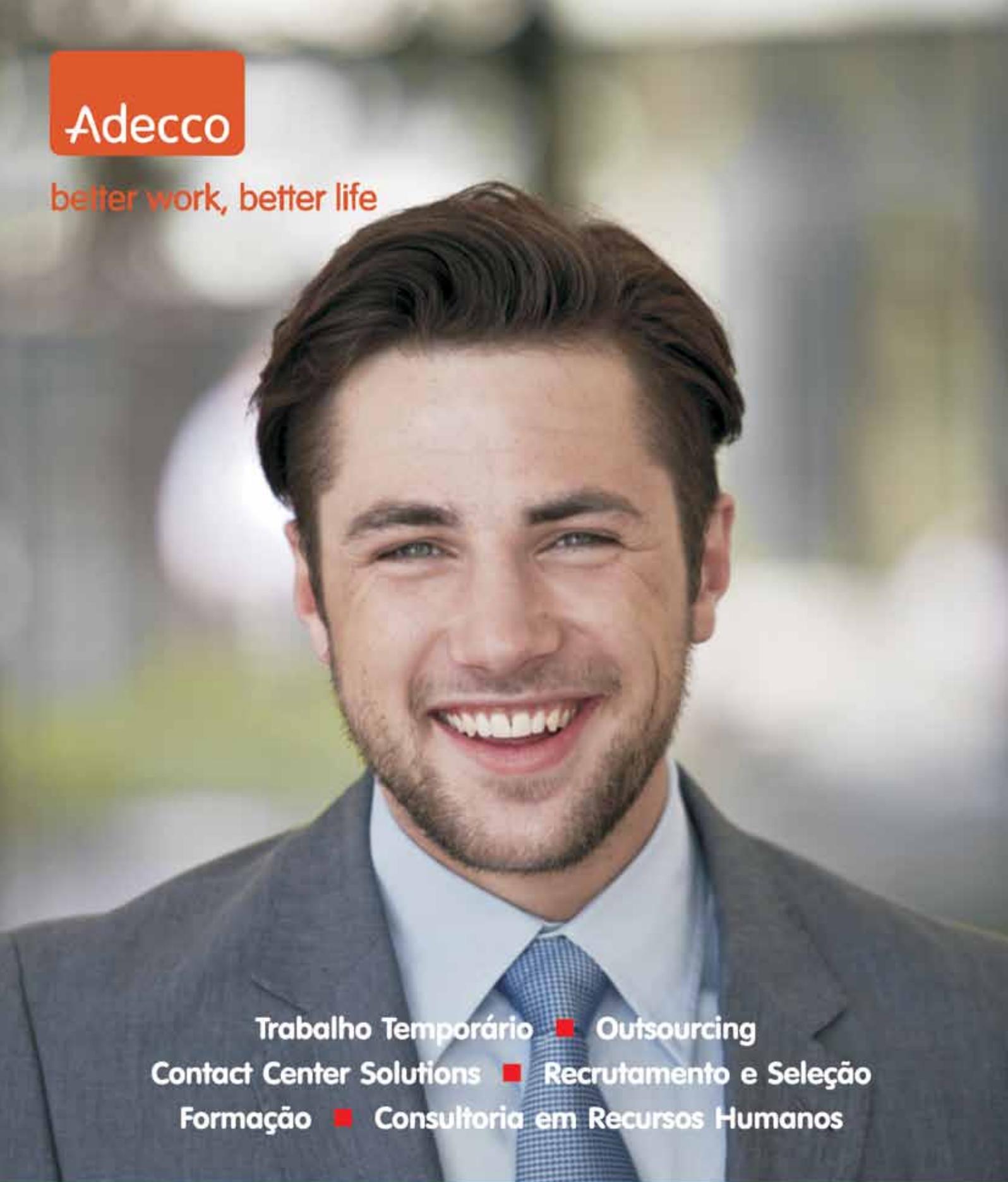
O estudo referido da European Confederation of Private Employment revela que nos Países Baixos, em 2009, 56% dos trabalhadores temporários relataram que estavam à procura de emprego permanente através do TT, e 29% encontrou um emprego permanente no espaço de um ano, na empresa utilizadora (12%) ou noutro lugar (17%). Os tempos mudam, as tendências também, e todas as oportunidades devem ser avaliadas para que possamos perceber até que ponto poderão ser uma mais-valia para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

Desvantagens do TT existem, mas na situação atual talvez as vantagens que nos traz sejam potenciadoras do nosso desenvolvimento e uma porta aberta para um futuro de maior estabilidade. ©

➤ **A Adecco**, empresa global de recursos humanos, está presente em mais de 60 países através de uma rede de cerca de 5.400 agências, que proporcionam diariamente emprego a cerca de 700 mil pessoas e prestam serviço a mais de 100 mil empresas. Em Portugal opera em diversas áreas, como trabalho temporário, 'outsourcing', recrutamento e seleção a nível especializado e ainda formação. <http://www.adecco.pt/>

The Adecco logo consists of the word "Adecco" in a white, sans-serif font, centered within a solid orange rounded rectangle.

better work, better life

A close-up portrait of a young man with dark hair and a light beard, smiling broadly. He is wearing a grey suit jacket, a light blue dress shirt, and a blue patterned tie. The background is a blurred outdoor setting with greenery and a building.

Trabalho Temporário ■ Outsourcing
Contact Center Solutions ■ Recrutamento e Seleção
Formação ■ Consultoria em Recursos Humanos

Sede:
Av. D. João II, Lote 1.06.2.5 - 9º Andar
1990-095 Lisboa
Tel. 21 115 67 00
Fax: 21 115 68 47

Direção Regional Norte:
Edifício Pólo Serviços da Maia
Rua Padre António 232 escritório 5.1
4470-136 Maia
Tel. 22 004 60 51

707 Adecco
2 3 3 2 2 6
Linha de Apoio ao Cliente

➤ A nova realidade portuguesa

Texto: Fábio Alves

A realidade do emprego em Portugal mudou. Se ainda tínhamos alguma dúvida, os dados atuais do desemprego são claros. Acabaram-se os empregos certos, os empregos de uma vida inteira. É no meio da crise que surgem as oportunidades. Especialistas de todo o mundo têm visto no sector do trabalho temporário uma das alternativas para enfrentar as complexidades e o forte nível de desemprego.

É esta adaptação natural do mercado de trabalho a uma nova condição, a da especialização. Estamos num processo de transformação com uma rapidez extraordinária e hoje, fruto das evoluções da informática, podemos trabalhar a partir de casa, aos mais diversos níveis.

Uma das principais preocupações das empresas reside na necessidade de obtenção de maiores índices de produtividade e competitividade, sendo estes alcançados não apenas através da aquisição de tecnologias avançadas, que permitem atualizar os meios de produção, mas também com uma equipa de recursos humanos que responda às novas necessidades, provocadas pelas constantes mudanças.

O trabalho temporário possibilita às empresas tornarem-se competitivas, flexíveis, capazes de enfrentar a concorrência e atingir altos níveis de produtividade de forma rápida e eficaz. Tornou-se necessário deixar de pensar o funcionamento das empresas como estruturas rígidas. Os

➤ A **Go Work**, fundada em 2007, é uma empresa especializada na área dos recursos humanos, estando integrada no Grupo Rumos. Os seus responsáveis defendem que «as pessoas representam um bem de tal modo precioso que se pode mesmo afirmar que delas depende o crescimento contínuo e o sucesso de uma organização». Consciente desta realidade, a empresa utiliza diariamente os seus recursos e o seu 'know-how' na formação, na seleção e na colocação de profissionais.

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

avanços rápidos da tecnologia e a ideia de que «quem tem o saber tem o poder» deitam por terra as estruturas mais pesadas e burocráticas, sendo fundamental optar por novas formas de gestão e flexibilização dos processos.

Em Portugal, é comum os profissionais aceitarem trabalhos temporários como forma de realizar transições na carreira ou tão simplesmente como única alternativa de emprego. Mas, assim como

É no meio da crise que surgem as oportunidades. Especialistas de todo o mundo têm visto no sector do trabalho temporário uma das alternativas para enfrentar as complexidades e o forte nível de desemprego.

noutros países, já é possível encontrar profissionais que optam por essa forma de trabalho por serem movidos a desafios e gostarem da flexibilidade que o trabalho por projetos proporciona.

A Go Work aposta no mercado do trabalho temporário, nas áreas administrativas/ suporte; as áreas de suporte à produção industrial, logística e em sectores mais específicos como o do turismo. A área de tecnologia também está a demonstrar um crescimento muito rápido, principalmente na parte de implementação de sistemas. De entre as empresas que mais procuram trabalho temporário estão ainda as 'start-ups', que precisam de profissionais com experiência sólida para projetos específicos.

Deixo aqui algumas dicas importantes para quem procura o trabalho temporário como uma solução, porventura uma das principais, senão a principal, no atual panorama empresarial; a saber:

- Formação – é importante apostar em cursos/ formação direcionados/ a à área de projetos (neste particular, a Go Work tem um departamento de orientação profissional).
- Orientação para resultados – evidenciar sempre durante as entrevistas de recrutamento, os projetos bem sucedidos e os resultados.
- Idioma – a fluência no inglês é obrigatória, e o conhecimento de outros idiomas é desejável.
- Resiliência – o profissional vai enfrentar as mais diversas realidades e precisa de ter flexibilidade para enfrentar obstáculos. ©



➤ **Fábio Alves** (à esquerda), 'business unit manager' da Go Work, com a equipa

Em 2014
alcançe o
equilíbrio
connosco!



Uma correta seleção de recursos humanos garante o equilíbrio e a eficácia da sua equipa.

Ligamos profissionais inspirados pela vontade de trabalhar, com empresas que querem desenvolver talentos. Identificamos competências, valores e motivações que favorecem os objetivos estratégicos da sua organização.

A SUA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS | LISBOA • PORTO • SANTARÉM

www.gowork.pt

tel 21 154 60 40

info@gowork.pt

↘ GO|TEMP ↘ GO|SEARCH ↘ GO|OUTSOURCING ↘ GO|CONTACT

Grupo **Rumos**

➤ Trabalho temporário versus passaporte

Texto: Célia Agostinho

Quando pensamos num processo de recrutamento e selecção tradicional, associamo-lo habitualmente a candidatos com experiência comprovada na área a que concorrem. Contudo, só se obtém determinadas competências técnicas e pessoais quando existe forma e oportunidade para tal, e é aqui que «puxo a brasa à minha sardinha», perdoem-me a expressão, e aparece a figura do trabalho temporário como um passaporte – para não lhe chamar porta de entrada, pois é uma expressão demasiadas vezes usada para esta definição – que permite um acesso privilegiado ao mercado de emprego.

A camada jovem continua a ter o eterno problema da falta de experiência, visando a inserção no agressivo e saturado mercado de trabalho, o que lhes dificulta em muito este acesso.

Ao iniciar funções em regime de trabalho temporário (aqui, permitam-me acrescentar que habitualmente as empresas de trabalho temporário trabalham com empresas de grande dimensão, muitas delas multinacionais) faz com que a experiência vá surgindo de uma forma natural, célere e variada. O colaborador temporário, ao passar por várias empresas, depara-se com diferentes culturas, diferentes realidades, diferentes sistemas informáticos, diferentes procedimentos, etc. Tudo isto enriquece de forma exponencial qualquer 'currículo vitae', o que se reflecte em paralelismo na própria forma de estar nas entrevistas, na forma de comunicar, no à-vontade perante os vários obstáculos, enfim, numa série de vantagens já enumeradas.

O contacto com vários perfis pessoais e profissionais, com vários sectores, faz com que a riqueza de um 'currículo vitae' se distinga muitíssimo quando comparado com 'currículo' em que apenas se constata a experiência académica, por muito relevante que seja.

Apesar de existir uma ideia pré-concebida de que o trabalho temporário se aplica a funções pouco qualificadas ou menos exigentes, este mito não corresponde à realidade actual. Verifica-se que o tipo de perfis solicitado em

Se houver um empenho efectivo do colaborador temporário perante as diversas empresas por onde vai desempenhando funções, conseguirá com toda a certeza um lugar interessante e com continuidade.



➤ **Célia Agostinho** é diretora de operações da Intelac Temporária – ETT

regime de trabalho temporário se apresenta cada vez mais exigente e abrangente, o que significa que tanto poderei ter um colaborador temporário a etiquetar medicamentos como poderei ter outro colaborador temporário a assumir a Direcção Financeira. Neste âmbito, e com este passaporte em carteira, a probabilidade de vir a integrar efectivamente a empresa onde presta funções é galopante. Se houver um empenho efectivo do colaborador temporário nas diversas empresas onde vai desempenhando funções, conseguirá com toda a certeza um lugar interessante e com continuidade numa dessas experiências. Poderei inclusive acrescentar que não é inédita a situação do colaborador temporário assumir a figura de cliente.

A título de conclusão, e de acordo com tudo o que foi referido até este ponto, são mais do que evidentes as vantagens que o trabalho temporário oferece aos jovens em busca de integração no mercado de trabalho. ©

➤ A autora não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

➤ **Intelac Temporária** é uma empresa que na vertente de recursos humanos atua em três áreas de negócio distintas: trabalho temporário; recrutamento e seleção e 'outsourcing'. Tem o alvará 235, de 19 de junho de 1998. Integra o Grupo Intelac, juntamente com a Intelac Recursos Humanos. <http://www.intelac.pt/>



O SEU PARCEIRO DE NEGÓCIO

METODOLOGIA

- Recrutamento de todos os tipos de perfis;
- Análise do posto de trabalho e identificação do perfil;
- Pesquisa na base de dados e colocação de anúncios;
- Entrevistas personalizadas;
- Aplicação de testes de conhecimento;
- Apresentação de candidatos finais ao cliente;
- Acompanhamento de cliente/colaborador

VANTAGENS

- Rapidez de resposta e seleção criteriosa;
- Flexibilização do trabalho do quadro permanente;
- Diminuição de custos fixos com pessoal;
- Aumento de produtividade e de competitividade;
- Depto RH flexibilizado;
- Possibilidade de integração de colaboradores;
- Gestão contratual;
- Valores competitivos.



**TRABALHO
TEMPORÁRIO**

R&S

OUTSOURCING

**JOBS
INTERNATIONAL**

Rua de Macau, 38 B – 2780-019 Oeiras
T. 214 408 200 • www.intelac.pt

Alvará 235 de 19/06/1998

TRABALHO TEMPORÁRIO – MULTITEMPO

➤ Gestão do TT e desenvolvimento de competências dos colaboradores

Texto: Magda Gomes

O desenvolvimento e o crescimento das empresas passam sobretudo pelo desenvolvimento e pelo crescimento das pessoas que as compõem. Esta é a premissa que determina a gestão de recursos humanos da Multitempo. A valorização dos recursos humanos é, para a Multitempo, um dos pilares fundamentais onde assenta a construção do seu serviço de excelência.

Exemplo disso é a criação da Academia da Área Técnica. Esta academia proporciona a valorização e o reconhecimento do papel desempenhado pelos quadros técnicos de recursos humanos, certificando o seu desempenho e dando garantias ao mercado da qualidade do recrutamento, da seleção e da gestão de colaboradores.

A certificação de competências técnicas é um processo que se enquadra no âmbito da academia e que, através de critérios de avaliação previamente definidos, relacionados com a avaliação de desempenho, com a formação académica e com o conhecimento consolidado que advém da experiência adquirida, conduz à obtenção de um certificado. Assim, é possível reconhecer a qualidade técnica dos colaboradores permitindo que tenham uma evolução profissional sustentada e dar garantia aos clientes de que a Multitempo desenvolve um trabalho de qualidade comprovada e realizado por uma equipa que está apta para responder de forma ajustada a todas as necessidades de gestão de recursos humanos.

Esta elevada especialização das equipas da Multitempo permite desenvolver com os seus clientes inúmeras ferramentas que facilitam uma gestão próxima e adequada dos recursos humanos e que tem repercussões muito positivas ao nível de recrutamento e seleção, na produtividade, no absentismo, nos acidentes de trabalho, no 'turnover', entre outros fatores críticos e passíveis de melhoria. Para além disso, através das plataformas 'on-line' da Multitempo, o acesso dos clientes à informação relevante da atividade é imediato e demonstrativo da clareza dos processos.

Mas porque a Multitempo não é só constituída pelos colaboradores internos e pelos parceiros, existe outra preocupação relacionada com o



➤ **Magda Gomes** (sentada, quarta à esquerda), diretora técnica da Multitempo, com a equipa

desenvolvimento e o crescimento dos colaboradores que estão colocados nos clientes. Para esse efeito, foi desenvolvido um processo único e diferenciador para certificar os trabalhadores temporários, baseado na avaliação de desempenho, na formação e na experiência adquirida, valorizando assim estes colaboradores e dando garantias aos clientes das suas competências. Para além disso, as equipas de recursos humanos da Multitempo e os trabalhadores temporários possuem uma relação muito próxima e de elevada confiança, que influencia de forma muito positiva a performance nos clientes, contribuindo para consolidar a imagem da Multitempo.

Por fim, e porque a Multitempo é uma empresa receptiva a oportunidades de melhoria, existem recolhas de opinião periódicas de todos os intervenientes nos processos para aferir o ajustamento das metodologias implementadas às reais necessidades de colaboradores e parceiros, através de questionários de satisfação. Com isso, é possível consolidar as boas práticas e desenvolver os pontos de melhoria.

A permanente preocupação em desenvolver as equipas internas e externas e dotá-las de ferramentas que levem à sua evolução tem determinado o crescimento e o elevado grau de qualidade no serviço prestado, o qual é reconhecido pelos colaboradores e pelos parceiros.

Isto tudo porque são as pessoas que fazem a Multitempo.®

➤ A **Multitempo** é uma empresa de recursos humanos 100% portuguesa. Está integrada no grupo empresarial RHmais, sendo que ao longo de quase duas décadas de existência já cedeu trabalhadores temporários para mais de 17.500 postos de trabalho. Dispõe de delegações em Lisboa, na Maia, no Barreiro e na Trofa e também de polos noutras cidades, o que lhe permite ter uma cobertura a nível nacional na colocação de trabalhadores.

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



A liberdade da sua escolha

www.multitempo.pt



MULTITEMPO
CONSIGO AGORA E SEMPRE

LISBOA • MAIA • BARREIRO • TROFA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
CEDÊNCIA E GESTÃO DE
TRABALHADORES TEMPORÁRIOS



www.fabricadodesentidos.pt

➤ Inhouse services, uma filosofia de continuidade

Texto: David Ferreira

Enquanto interveniente internacional no mundo do trabalho, a Randstad desempenha um papel crucial de intermediário entre clientes e candidatos. Cumprir esta função envolve vários aspetos: primeiro desenvolver carreiras, proporcionando os talentos certos aos clientes, ajudando-os a manter a agilidade, a flexibilidade e a competitividade; depois, abrir caminho para mercados laborais modernos em todas as áreas à escala nacional e internacional; finalmente, proporcionar um local de trabalho gratificante para os colaboradores.

De uma forma genérica, o mercado laboral global sofre rápidas mudanças, levando as empresas a focarem-se na redução de riscos e tempos, enquanto paralelamente melhoram a eficiência e a produtividade. Estas mudanças criam conflitos/desafios, a dois níveis:

- Em ambientes extremamente dinâmicos, devido à redução dos ciclos de vida de produtos e serviços, expansão para os mais variados mercados (mais competitivos, preço reduzidos...) e aumento da complexidade de processos (legislação, tecnologias de informação, logística...).

- Na otimização de processos e custos de operação, transformando custos fixos em custos variáveis, reduzindo custos operacionais para se tornarem competitivos em novos mercados (processos 'lean' e altamente produtivos).

Em suma, empresas com grande volume e escala necessitam simultaneamente de uma organização flexível e altamente produtiva, no que denominamos como «dilema da flexibilidade».

Este dilema resulta do facto de nas empresas existirem necessidades de flexibilidade laboral para fazer face a picos e quebras de produção e ao

Numa relação empática e informal entre parceiros e candidatos, formamos uma equipa onde o foco é encontrar o candidato certo, com um serviço à medida das necessidades.

➤ A **Randstad**, que tem meio século de existência, é a segunda maior empresa de recursos humanos a nível mundial (tem presença em mais de quatro dezenas de países). Com uma posição de destaque em Portugal, conta com cerca de 350 colaboradores que fazem a gestão de aproximadamente 28 mil trabalhadores colocados diariamente nos clientes do continente e das ilhas). Os seus serviços incluem recrutamento e seleção, trabalho temporário, 'contact centres', 'outsourcing', consultoria de tecnologias de informação (TI) e formação. <https://www.randstad.pt/>

mesmo tempo de produtividade, o que implica a garantia da continuidade dos recursos, salvaguardando assim a qualidade do trabalho.

Neste sentido, nasceu em 1997 na Randstad Holanda a área de negócio Randstad Inhouse Services. O desafio seria o aconselhamento de empresas do sector da produção, de logística e de serviços sobre como os recursos humanos podem ser geridos de forma a alcançar máxima produtividade, retenção, flexibilidade e qualidade.

Esta solução visa uma investigação contínua para minimizar o custo com o trabalho e todos os custos indiretos associados, resultando numa redução de custos no processo produtivo.

Na sua base está o gestor de processo, que identifica as necessidades qualitativas e quantitativas de trabalho da empresa cliente, através de quatro análises: da função e do posto de trabalho, das necessidades de produção, do mercado laboral e dos custos com o trabalho.

Esta «radiografia» potencia o aconselhamento sobre flexibilidade ideal, processo de planeamento e métodos de trabalho. Desta forma, os custos indiretos com o trabalho podem ser reduzidos pela implementação das medidas e dos processos sugeridos. O valor da potencial redução de custos é reportado aos clientes numa base mensal, através de indicadores de performance – poupança de 5% a 10% dos custos atuais de mão de obra).

Os indicadores de performance definidos como 'target' com o cliente serão alvo de análise e melhoria; por exemplo, taxa de satisfação de pedidos, absentismo, 'turn-over' ou performance dos trabalhadores – são alguns dos elementos diferenciadores do serviço generalista de trabalho temporário.

Quanto à operacionalização do serviço, os processos são geridos por uma equipa (especialistas de conta), desenvolvendo as atividades, os processos e as funções dentro das instalações do cliente.

O especialista de conta prepara os recursos em quantidade e qualidade ajustada às necessidades do cliente e acompanha diariamente no local os colaboradores, certificando-se da promoção de continuidade e gestão de carreira em diferentes empresas clientes na região da sua residência.

Acreditamos que através desta solução (serviço «Randstad Inhouse»), em conjunto com os trabalhadores e as empresas clientes, estamos a moldar o mundo do trabalho, garantindo que a continuidade de criará satisfação e aumentará a produtividade. ©



© Grupo Randstad

➤ David Ferreira é 'inhouse manager' da Randstad

A partir de
47€*

Parta à descoberta das paisagens do PORTO e do DOURO com o **NOVOTEL Porto Gaia**

* ver condições em novotel.com



novotel.com



LE CLUB  ACCOR
HOTELS

JUNTE-SE AO NOSSO PROGRAMA DE FIDELIDADE MUNDIAL EM ACCORHOTELS.COM

especial natal

1 Chrono Flyback da Panerai

A Officine Panerai sugere para este Natal o Luminor 1950 3 Days Chrono Flyback, um novo cronógrafo com uma função de 'fly-back' e um movimento automático com uma reserva de marcha de três dias. Disponível numa versão desportiva em aço ou numa versão mais elegante, em ouro vermelho, o novo cronógrafo é o primeiro fabricado pela Officine Panerai com o novo calibre P.9100.

2 Maquilhagem trendy

As coleções de moda e as tendências para a estação outono/ inverno serviram de inspiração à nova gama de 'makeup' da Artistry, Galaxy Collection. Este 'set' de maquilhagem apresenta três novidades, para o rosto, os olhos e os lábios. A nova gama oferece uma luminosidade extrema ao rosto, cores intensas com apontamentos dourados nos lábios e sombras acetinadas que vão permitir um olhar 'smokey'. A Artistry Galaxy Collection proporciona um 'look' futurista e extremamente feminino.

3 Simplificar o dia a dia

A pensar nos desafios do dia a dia, em que o ritmo atarefado deixa pouco tempo para planear as refeições, surge o livro «7 Dias com a Bimby». É um livro de receitas práticas tanto para refeições rápidas como para ocasiões especiais, com propostas para os sete dias da semana. Conta também com cinco menus e respetivas listas de compras. São propostas receitas para os vários tipos de dias, desde as «segundas com sorrisos amarelos» às «sextas a rir por tudo e por nada», passando pelos sábados em que tudo é possível e pelos domingos para aproveitar o tempo que resta.

4 Marca centenária

A Evel, uma das mais antigas marcas de vinho em Portugal, celebra este ano o seu centenário. Para assinalar a data, a Real Companhia Velha lançou uma edição especial limitada a 3.200 garrafas numeradas – o Evel XXI Centenário tinto 2011. É um tinto duriense que impressiona com a sua intensa e profunda cor, demonstrando juventude e estrutura. Muito aromático, apresenta-se com notas de fruta madura e generosa que revelam complexidade e riqueza. É denso e encorpado, com taninos bem presentes, suavizados no entanto por uma doçura proveniente da fruta.

5 Desempenho invejável

A Wiko ampliou o seu catálogo de 'smartphones' com o Darkfull, um 'smartphone' Dual SIM equipado com dois GB de memória RAM, um processador Quad Core a 1,5 GHz e um ecrã com resolução Full HD protegido com cristal Gorilla Glass ultrarresistente de segunda geração. Pensado para os utilizadores mais exigentes, conta ainda com 16 GB de memória interna, incorpora o sistema operativo Android 4.2, GPS e conectividade Bluetooth 4.0 e 'wi-fi'. O Darkfull tem uma câmara principal de 13 'megapixels' com 'flash' integrado e uma câmara frontal de cinco 'megapixels'.

6 Glamour no pulso

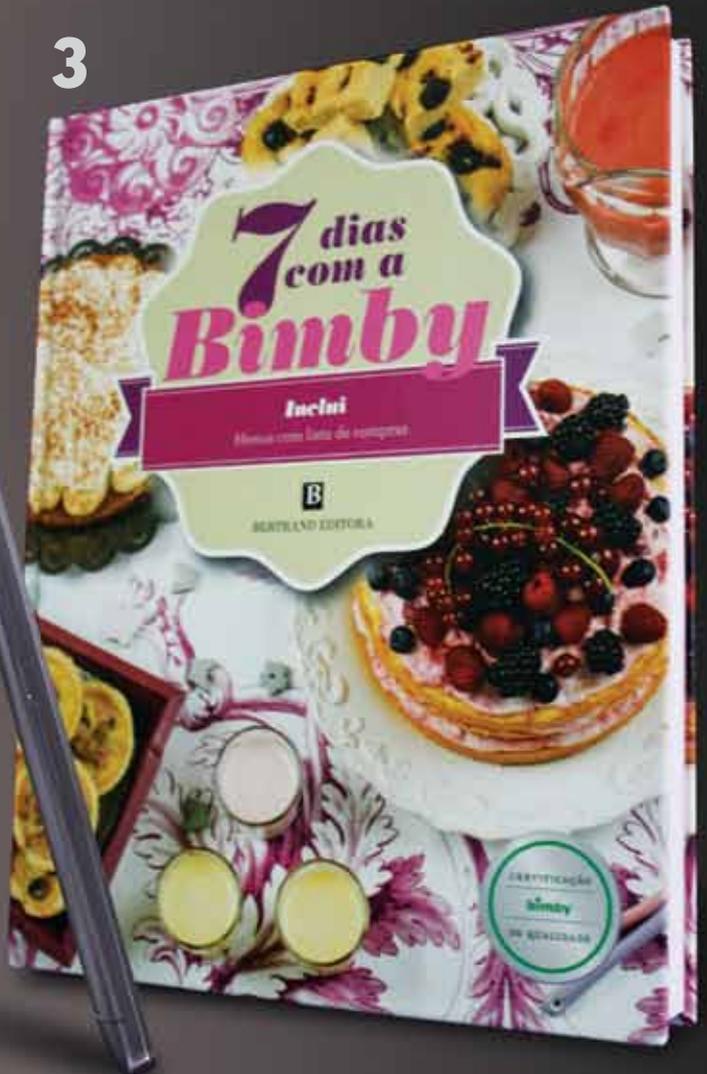
Sendo já uma referência no universo da moda, a Just Cavalli Time surpreendeu uma vez mais com os novos relógios Just Cavalli Embrace. Disponíveis em três modelos diferentes, pode-se optar pelos relógios totalmente em aço inoxidável ou pela bracelete em pele italiana. Para ser passível de conjugar com todo o 'closet', a marca coloca à disposição modelos em 'gold' e 'rose gold'. O mostrador é adornado com o logotipo da Just Cavalli e cristais. Uma prenda de Natal que com certeza não vai desiludir nenhuma mulher que goste de se sentir glamourosa.



5



3



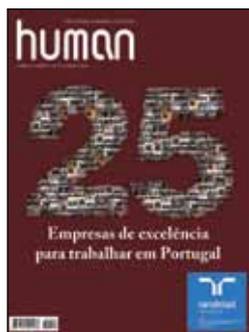
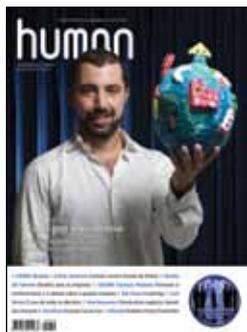
2



6

➤ A «human» em 2013

Texto: Ana Leonor Martins



Temas de capa: entrevista a Sérgio Figueiredo, líder da Fundação EDP; Frederico Fezas Vital e o projecto «Terra dos Sonhos»; a fiscalidade em Portugal vista por Tiago Caiado Guerreiro; empresas de excelência para trabalhar em Portugal; associação «Acreditar»; a «participação especial» de José Diogo Quintela no mundo dos negócios; Rosalina Machado, um contributo para a igualdade; a liderança vista por Alberto da Ponte; o gestor de empresas que chegou ao topo da arbitragem, Pedro Proença; Adolfo Mesquita Nunes, secretário de Estado do Turismo; um projecto inovador na gestão das pessoas na Câmara Municipal de Lisboa; edição «Premium».

E eis que chega ao fim mais um ano. Para a «human» é um marco importante, pois completa cinco anos de vida. Das muitas entrevistas que já fiz, há algumas que recorro com particular clareza, e a que fiz ao jornalista Camilo Lourenço (a da nossa capa de Setembro de 2010, ainda não tínhamos chegado a dois anos) é uma delas.

Recordo que o jornalista teceu vários elogios à revista (e também algumas críticas) e à coragem que três pessoas, sem nenhum grupo económico que sustentasse «o devaneio», nem sequer um investidor, tiveram em tempos de crise para lançar mais uma revista, num mercado onde já existiam duas. Quando eu lhe disse que estava a correr muito bem, e que o mercado reconhecia a qualidade do projecto, até porque o que existia era muito «cinzento», ele respondeu: «Atenção que há muitos empreendedores que têm um ou dois anos fantásticos e depois em menos de nada têm que fechar as portas. Cinco anos é a fasquia crítica. Se sobreviver cinco anos, aí sim, é um feito.»

Feito alcançado! Para quem já começou o projecto (ainda para mais na área de imprensa) num ano de crise, não seria fácil prever que o cenário iria piorar tanto. Assistimos ao encerramento de muitas empresas, e não empresas jovens, como nós, empresas com décadas e várias dezenas de colaboradores. As dificuldades aumentaram. E com menos «ovos» foi preciso continuar a fazer a mesma «omelete». Agravou-se o problema que, acreditamos, tantas empresas partilham: «vai haver sempre alguém que faz mais barato» (mas nesses casos a qualidade inevitavelmente ressentir-se, porque a qualidade tem um custo; felizmente que o mercado tem percebido isso).

Mas continuámos a apostar no crescimento da marca «human». Assim surgiu este ano a «I Conferência human», um desafio que nos foi lançado. Aceitámos, na convicção de que não iríamos fazer mais do mesmo. E a presença de quase centena e meia de pessoas, a juntar ao 'feedback' recebido, foi a prova de que o objectivo estava alcançado e de que o esforço tinha sido recompensado.

Seguindo o objectivo de inovar, e de não ser só uma publicação de recursos humanos, mas de gestão, criámos na revista a secção «Espaço Executivo», mais dedicada à gestão de topo. Com Alberto da Ponte, presidente do Conselho de Administração da RTP, chegámos a puxar essa secção para a capa e demos a conhecer os desafios, passados e actuais, de um dos principais gestores do nosso país.

Também entrevistámos Sérgio Figueiredo, que depois de duas décadas de reconhecido mérito no jornalismo económico aceitou o desafio de liderar a Fundação EDP. A área da responsabilidade social voltou a ter protagonismo nas nossas edições, com trabalhos sobre a «Terra dos Sonhos» e a «Acreditar». O empreendedorismo também continuou a ser uma «temática nobre», e demos a conhecer inúmeros projectos em português. E muito mais...

Vamos continuar a dar o nosso melhor, numa «human» que vai entrar em 2014 com uma imagem renovada. Contamos com o apoio de todos (e têm sido tantos) para os próximos cinco! Obrigada! E bom Ano Novo! ©

➤ A autora não segue neste artigo o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.



HÁ UM NOVO GINÁSIO EM LISBOA!

Com uma equipa muito experiente e motivada, instalações amplas e cheias de luz natural, preços competitivos e uma grande oferta de aulas e serviços.

GINÁSIO • AULAS DE GRUPO • PISCINA • SPA • RESTAURANTE
ESTACIONAMENTO GRATUITO • OSTEOPATIA • NUTRIÇÃO

CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA EMPRESAS

Rua Joaquim Rocha Cabral, 26 - 1600-075 Lisboa · tel: 21 726 18 49
Av São José, 20 - 2685 -108 Sacavém · tel: 21 949 95 00 · www.tonik.pt

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