

# Manuel Souza Antunes

Desafios para os profissionais  
de recursos humanos  
no espaço lusófono

Recrutamento Especializado | Formação | Benefícios Extra-salariais

# Valorizamos o SEU MUNDO



**Paula Tomás**  
Consultores

Porque 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





**03** Editorial

**04** Entrevista de capa

- Manuel Sousa Antunes

**07** Breves

**08** Recrutamento especializado

- Hays  
- Kwadi Human Capital/  
Talent Boutique

**10** Formação

- Egor  
- eiC Formação/  
Soluções Qualidade  
- Elevus  
- PTC – Paula Tomás Consultores

**14** Benefícios extra-salariais

- Towers Watson

EDITORIAL

**Recrutar, formar, compensar**

Esta é a terceira edição de 2012 do «Suplemento RH human OJE», sendo os temas em foco recrutamento e selecção a nível especializado, formação e benefícios extra-salariais. De certa forma, esses temas formam uma cadeia lógica, a de procurar pessoas para as organizações, desenvolvê-las e depois recompensá-las. Como habitualmente, são desenvolvidos por especialistas de várias instituições com bastante relevo no mercado português, para cada uma das áreas. Seja numa entrevista (num dos casos), seja através de artigos.

O grande destaque, no entanto, vai para a entrevista de capa, com Manuel Sousa Antunes, vice-presidente da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (novíssima designação da APG), que nos fala de um projecto que lidera, o da CRHLP – Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos de Língua Portuguesa, que no próximo mês terá um importante evento em Lisboa.

De assinalar ainda que este ano, para além dos temas da presente edição, abordámos neste suplemento diversos outros temas: consultoria, ‘e-learning’, saúde e segurança no trabalho (SST), ‘soft skills’ e ‘softwares’/ tecnologias de informação (TI) para a gestão de recursos humanos.

O «Suplemento RH» é um projecto editorial que vai já no quarto ano de existência. Resulta de uma parceria entre o jornal «OJE» e a revista «human».

António Manuel Venda

*No editorial, o autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.*



Nº17 – setembro 12

**Diretor:** António Manuel Venda  
961 219 532  
amvenda@justmedia.pt

**Editora Executiva:** Ana Leonor Martins  
969 691 975  
aleonor@justmedia.pt

**Projeto Gráfico e Paginação**  
Design e Forma Lda, geral@designforma.com

**Fotografia:** Fernando Piçarra, Vítor Gordo

**Impressão:** Peres-SocTip SA

**Distribuição:** Megafin Sociedade Editora SA

**Nº de Depósito Legal:** 245365/06

**Tiragem:** 18.600 exemplares

**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

Megafin Sociedade Editora SA  
Atrium Saldanha – Praça Duque de Saldanha,  
nº1, Piso 3, Fracção F-1050-094 Lisboa  
Tel. 217 922 070  
www.oje.pt

**Departamento Comercial**

**human**

**Diretora Comercial e de Marketing**  
Sónia Maia, 961 219 531  
smaia@justmedia.pt

**OJE**

**Administrador-delegado**  
Guilherme Borba  
gborba@oje.pt

**Diretor Comercial**  
João Pereira  
jpereira@oje.pt, 217 922 088

**Gestores de Conta**  
Alexandra Pinto, 217 922 096  
Isabel Silva, 217 922 094  
Miguel Dinis, 217 922 090





Manuel Sousa Antunes

## Os recursos humanos no espaço lusófono

O presidente da Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos dos Países de Língua Portuguesa (CRHLP) fala deste projeto que congrega diversas associações do espaço lusófono. Manuel Sousa Antunes vê como ponto unificador entre as tendências da gestão das pessoas nos países que falam português «a vontade emancipadora dos profissionais no sentido de catapultarem a função para o universo estratégico das organizações».

### O que significa para si a CRHLP?

Trata-se de um meio facilitador da cooperação entre as associações integrantes, oriundas dos países de língua oficial portuguesa, ao nível da promoção, da organização e da participação em atividades de índole científica, técnica e cultural na área da gestão de recursos humanos.

### Como começou o projeto e como se tem desenvolvido?

Em 2010, quando tomei posse como vice-presidente da APG [Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas], comecei a analisar os 'dossiers' e constatei uma ligação da associação a organismos ibero-americanos, francófonos, mediterrânicos, anglófonos, no espaço europeu e no espaço mundial, mas nenhum contacto em curso com congéneres da lusofonia. Encontrei apenas um protocolo assinado com a ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos, datado de 1998, que nem saiu do papel. Estávamos em abril de 2010. Sete meses volvidos, após termos passado às ações, efetuámos a escritura de constituição da CRHLP, fazendo parte do núcleo fundador as associações angolana, brasileira, portuguesa e santomense. Entretanto, através do apoio concedido pela confederação, já foram também criadas associações em Cabo Verde e Moçambique.

### Sei que tem viajado muito ultimamente por causa da confederação, tendo estado em vários países do espaço lusófono. Como tem sentido as questões ligadas à gestão das pessoas em realidades tão diferentes?

Essas questões apaixonam os respetivos profissionais

nas diversas latitudes, mas há diferentes velocidades na aplicação de técnicas, modelos e procedimentos. O espaço lusófono ainda varia entre a gestão puramente administrativa e aquela que é virada para o desenvolvimento dos recursos humanos com pequenos laivos de estratégica.

### Encontra algum ponto unificador entre as tendências da gestão de recursos humanos nos vários países?

Sem dúvida a vontade emancipadora dos profissionais no sentido de catapultarem a função para o universo estratégico das organizações, abandonando a posição subalterna de 'staff'. No fundo, a gestão de pessoas não ser apenas para servir a decisão mas também para fazer parte integrante da mesma, pensando, opinando, decidindo e liderando.

### Estas relações que tem vindo a criar fazem-no lidar com pessoas da área de recursos humanos de países em grande crise, como o nosso, e ao mesmo tempo de países ainda em vias de desenvolvimento e de países em franco crescimento. Como vê esta multiplicidade de cenários e as situações que coloca às empresas e à gestão das suas pessoas?

Vejo como uma grande oportunidade para empresas e profissionais de uns absorverem as melhores práticas e adquirirem competências através de ensinamentos transmitidos por profissionais de outros que, por via da crise, necessitam de rumar a diferentes paragens. A forma de a mão-de-obra qualificada em Portugal fazer face ao crescente desemprego, à precariedade e ao decréscimo das respetivas remunerações passa, por exemplo, pela emigração para países onde o idioma é o mesmo; os hábitos e os costumes são similares, logo a adaptação é mais simples. E estes países, em contrapartida, pelo seu desenvolvimento exponencial, pela desproporcionalidade entre a dimensão/ riqueza do seu território e a baixa demografia, pelo défice de conhecimentos/ recursos técnicos, necessitam dos profissionais portugueses. Tal como, em alguns casos, a mão-de-obra sem qualificações superiores e, portanto, excedentária e de acesso bastan-

#### MANUEL SOUSA ANTUNES

Manuel Sousa Antunes (n. 1970) é formado em «Gestão e Administração» pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), com especialização em «Gestão de Recursos Humanos». Desempenhou funções ligadas a gestão de pessoas em diversas instituições (Administração do Porto de Lisboa, ICA – Indústria e Comércio Alimentar e Ramel – Companhia de Limpeza Industrial) e foi diretor geral da Adicional – Distribuição e Gestão Logística. Atualmente é administrador (Vendas, Marketing e Recursos Humanos) da Transporta (Grupo Barraqueiro). É vice-presidente da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG, até há pouco tempo denominada Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos) e presidente da Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos dos Países de Língua Portuguesa (CRHLP).

«Estamos a preparar o 'I Fórum da CRHLP', que decorrerá no próximo dia 31 de outubro, em Lisboa, subordinado ao tema 'Olhares Cruzados sobre a Gestão de Pessoas nos Países de Língua Portuguesa'.»



te limitado ao mercado laboral de origem pode, ainda assim, possuir competências suficientes para colmatar necessidades médias em determinados países.

**Como tem sentido o impacto das suas intervenções em eventos de recursos humanos em países tão diferentes como por exemplo o Brasil e Cabo Verde?**

A receptividade tem sido extraordinária, pela curiosidade em saberem se os desafios da gestão de recursos humanos no nosso Portugal são os mesmos dos deles, bem como pela expectativa de lhes levarmos inovação, diferentes formas de fazer, métodos para fazê-los ultrapassar as dificuldades específicas da profissão. Por outro lado, temos sentido que causamos impacto por fazermos ver e até dar a conhecer as oportunidades de um mercado com 250 milhões de pessoas como o europeu. Realçamos muito a força, inclusive no contexto mundial, que os países de língua oficial portuguesa poderiam ter caso estivessem articulados e houvesse políticas comuns de desenvolvimento da respetiva população ativa.

**Como vê o empenhamento da APG na confederação?**

Como afirmei inicialmente, a génese da CRHLP e, portanto, da atual construção de um espaço lusófono em

matéria de gestão de recursos humanos, esteve na APG. Inclusive, existe uma unanimidade entre as restantes associações sobre o nosso papel empreendedor na promoção de estudos, no aperfeiçoamento e na divulgação de princípios, métodos e técnicas de planeamento, assim como na formação e na gestão de recursos humanos, com vista à valorização dos profissionais da área.

**Que contraponto faz entre este projeto – nomeadamente a participação da APG – e a integração da associação a nível europeu, de há já longo tempo?**

Desde logo, ambas são importantes para a APG, respetivos associados e aqueles que, de forma mais ou menos regular, fazem parte do nosso universo. Em termos europeus, debatemos problemáticas, soluções e desafios muito similares, cujas respostas são de aplicação praticamente transversal – por exemplo, o do aumento das idades para atingir a reforma. E, pelo contrário, a heterogeneidade marca o debate, a própria agenda dos assuntos a discutir no seio da confederação – por exemplo, do Brasil, com um apagão de mão-de-obra qualificada, ao invés da dificuldade que esta sente para se manter no mercado laboral em Portugal, ou para a ele regressar.

**Que papel pode ter aqui a APG, sobretudo pela sua história tão rica, de praticamente meio século?**

A APG, até pela própria posição geográfica de Portugal no quadro da lusofonia, deverá continuar a afirmar-se como principal interlocutor entre os países membros. Por outro lado, o 'know-how' detido em termos organizativos, ao nível de parcerias com universidades, empresas do universo de recursos humanos e eventos, representa uma mais-valia para novos projetos – sucedeu com a criação das associações moçambicana e cabo-verdiana –, no alavancar de outros – Angola e Moçambique – e, ainda, na disponibilização de diferentes realidades e formas de fazer como aquelas que proporcionamos ao Brasil.

**Vão ter em breve um importante evento em Lisboa. O que estão a preparar e quais as suas expectativas, sabendo-se que estarão cá os responsáveis das várias associações nacionais que integram a confederação?**

Estamos a preparar o «I Fórum da CRHLP», que decorrerá no próximo dia 31 de outubro, subordinado ao tema «Olhares Cruzados sobre a Gestão de Pessoas nos Países de Língua Portuguesa». Teremos a presença dos presidentes das associações integrantes, membros dos respetivos corpos diplomáticos, embaixadores da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) em Lisboa, associações e confederações de outros sectores representativas da lusofonia e representantes de empresas cuja atividade está presente nestes destinos. Procederemos ainda ao lançamento do portal da CRHLP, resultante de uma parceria com a Just Media. Acredito que constituirá uma referência fundamental da confederação, um espaço de acompanhamento do mundo dos recursos humanos nos países de língua portuguesa e um importante veículo transmissor das melhores práticas na arte de gerir pessoas. [RH](#)

**UM EXEMPLO PARA AS EMPRESAS**

Poderá o exemplo da CRHLP ser útil para a própria economia portuguesa, no sentido de o nosso tecido empresarial apostar no espaço lusófono para a criação de parcerias ou para a presença em novos mercados? Manuel Sousa Antunes não tem dúvidas sobre isso, afirmando que «a confederação, através das respetivas metas, é um exemplo a seguir, quer do ponto de vista empresarial, económico e de negócios, quer mesmo em termos políticos», bastando «transpor e adaptar aqueles que são os seus fins», designadamente: promover projetos de investigação conjuntos nas áreas ou temas de interesse dos associados, estimulando o conhecimento da realidade e a cooperação entre as organizações e o desenvolvimento de cada um dos países; incrementar o intercâmbio de gestores, investigadores, estudantes e demais profissionais de recursos humanos com vista à participação em ações de natureza pedagógica, científica e cultural que se realizem em cada um dos membros; promover o intercâmbio de experiências através da realização de ações de formação profissional, debates, 'workshops' e seminários na área; e promover a circulação de informação científica, técnica, pedagógica e cultural, o intercâmbio de revistas e publicações científicas, bem como a edição conjunta e a divulgação de trabalhos científicos.

### «Inside Employers' Minds», da Mercer

A Mercer lançou uma iniciativa denominada «Inside Employers' Minds», visando ajudar as organizações a encontrarem formas eficazes de fazer face aos desafios relacionados com as áreas de recursos humanos e benefícios. Lançada na sequência de um estudo global que procurou conhecer as principais preocupações das empresas em 2012, a iniciativa permite à Mercer apresentar soluções que se centram em três eixos fundamentais: risco de pensões, escolha de benefícios e gestão de talento.

Diogo Alarcão (na foto), 'partner' da consultora, refere a propósito da iniciativa que «os benefícios integram uma proposta de valor que geralmente inclui a remuneração, ações de desenvolvimento pessoal e profissional e ainda iniciativas relacionadas com o 'work life balance'», sendo que essa proposta de valor «é dirigida a potenciais candidatos e a colaboradores e tem por objetivo atrair e fidelizar o talento de que a organização necessita». Desta forma, explica, «os benefícios podem ser utilizados não só para melhorar o retorno deste investimento mas também para personalizar a relação entre a organização e as pessoas», com um pacote personalizado a servir de «fator diferenciador, ajudando a reforçar o 'employer brand' no mercado».

Centrando-se nos serviços da Mercer neste âmbito, Diogo Alarcão assinala que a consultora «ajuda as organizações em todo mundo a melhorarem a saúde, a riqueza e o desempenho das suas pessoas». Por este motivo, frisa, «o tema do talento, da compensação e dos benefícios é central em relação àquilo que somos e ao que fazemos». A Mercer «desenha, implementa e administra planos de benefícios que melhoram a proposta de valor das empresas para os seus colaboradores e para os candidatos», explica ainda o responsável, defendendo que «qualquer decisão em benefícios nunca deve ser unilateral nem míope em relação a uma só meta». Por isso, a consultora tem uma ferramenta denominada «Total Rewards», que «assenta numa abordagem holística que considera a perspetiva da empresa, do colaborador e do custo e ainda o enquadramento externo do mercado e da legislação», refere o 'partner' em Portugal. O objetivo é «ajudar a formular estratégias e soluções de equilíbrio que contribuam para construir organizações melhores e mais adaptadas ao contexto onde operam», conclui.



### Conferências «Excelência SEDES»

O Grupo de Trabalho de Capital Humano da SEDES anunciou as datas do ciclo de conferências «Excelência SEDES», em que serão apresentadas as melhores práticas na gestão de capital humano nas empresas portuguesas. São cinco as categorias, e a cada uma corresponde uma conferência: «Acolhimento e Integração», oito de novembro de 2012; «Desenvolvimento de Competências», 13 de dezembro de 2012; «Gestão do Talento Sénior», 10 de janeiro de 2013; «Internacionalização/ Carreiras Internacionais», sete de fevereiro de 2013; e «Reestruturação/ Downsizing», seis de março de 2013.

As conferências realizar-se-ão no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), em Lisboa, sempre entre as 18 e as 20 horas. Inscrevem-se no projeto «Excelência SEDES 2012» (<http://www.excelenciasedes.com/>).

### Preparar para a empregabilidade

Chama-se «Active Job Program» e foi lançado recentemente pelo ISLA Campus Lisboa. Trata-se de um programa de preparação para a empregabilidade, que reforça a preparação dos diplomados para a diferenciação no mercado de trabalho. De frequência obrigatória para todas as licenciaturas da instituição, o «Active Job Program» é composto por seis módulos que serão ministrados ao longo de três anos e que irão incidir em temas como mercado de trabalho, procura de emprego, auto-conhecimento, protocolo empresarial, 'currículum vitae', cartas de apresentação e simulação de entrevistas. O objetivo é fornecer aos estudantes competências essenciais para entrarem no mercado de trabalho.



### Pós-graduação

#### «Leadership & Management»

Estão abertas as inscrições para a pós-graduação «Leadership & Management», da Dynargie e do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Os responsáveis salientam as «metodologias inovadoras» e também o investimento na componente social (almoços, 'coffee-breaks', taça com fruta...). Há também uma aposta em «estratégias de aprendizagem/ experiência/ reflexão/ diversão» e em 'workshops' com convidados externos.

#### «actors in management»

A unexpected disponibiliza ao tecido empresarial ajuda para o sucesso e o crescimento com uma abordagem original e cômica. A consultora alinha as expectativas que as pessoas têm nas empresas, de uma forma inovadora, através do método «actors in management». Uma das ferramentas usadas é o teatro cômico: vícios, erros e pontos fracos das pessoas das empresas são recriados por atores e apresentados em jeito de peça de teatro.



### Um reconhecimento para a Dianova

O Centro de Formação Dianova – acreditado desde 2009 pela Direção Geral de Emprego e Relações do Trabalho (DGERT) – foi reconhecida pelo Conselho Científico e Pedagógico da Formação Contínua. A nova acreditação permite dar continuidade ao desenvolvimento do plano de formação para a comunidade educativa, um dos seus quatro públicos-alvo (os outros são as empresas, as organizações sociais e o público em geral).

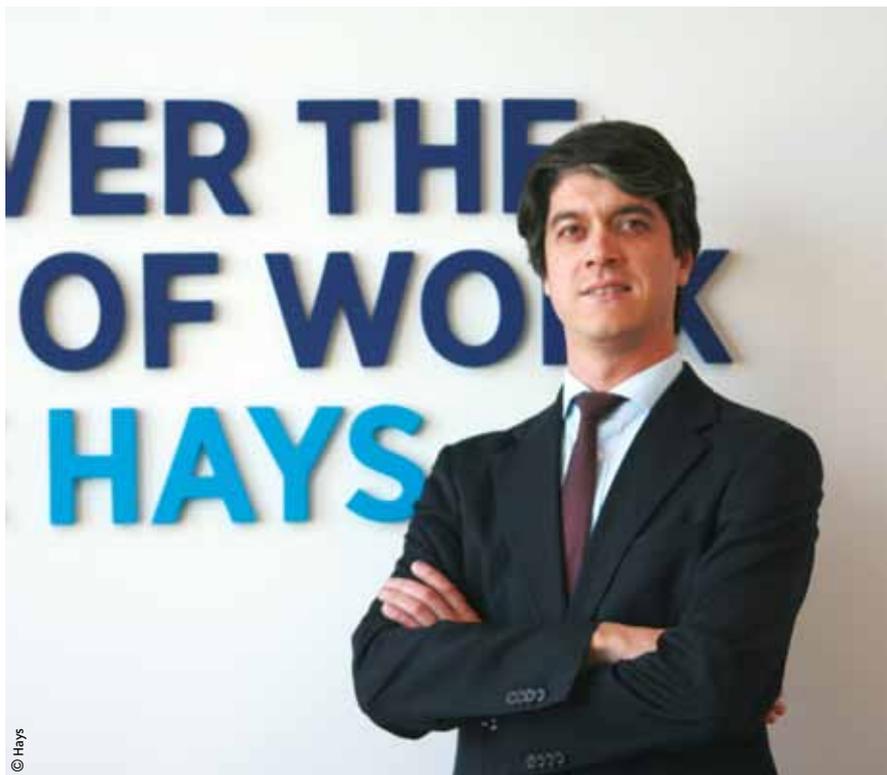
### Nova designação da EGP-UPBS

Porto Business School é a nova designação da EGP-University of Porto Business School (EGP-UPBS), refletindo o posicionamento mais global da escola. Tira partido da marca Porto, que tem vindo a crescer e a conquistar reconhecimento, e alia-se com a orientação internacional da escola. São recuperadas as cores originais (verde e azul), que representam o passado da instituição, sendo que a nova marca assenta na forma de trapézio (pelas linhas ascendentes sinónimo de crescimento e inovação). A marca está associada a mensagem «To Change Lives».



## Novos desafios do recrutamento e seleção

1º Carlos Maia é 'office manager' da Hays – Recruiting experts worldwide; carlos.maia@hays.pt



© Hays

Vivemos um tempo de desafios imensos e redobrados. As organizações lutam para se manterem competitivas, tentando responder de forma criativa e diferenciada aos desafios que o mercado lhes coloca. A criatividade e a inovação centram-se na necessidade imperativa de conseguir fazer o mesmo com menos recursos, sejam eles humanos, financeiros ou materiais. Trata-se de uma equação difícil, que exige muita flexibilidade e adaptação dos recursos humanos das empresas, que têm sobretudo de ser flexíveis, polivalentes e multifuncionais. E tudo isto se reflete numa crescente exigência relativamente aos perfis que são procurados no mercado, exigência esta muitas vezes levada ao extremo.

Às tradicionais competências técnicas e ao 'expertise', associam-se exigências crescentes ao nível do perfil pessoal do candidato. Valoriza-se sobretudo a experiência em diferentes culturas e em diferentes realidades organizacionais, como a participação em 'start-ups' ou na reorganização de empresas. Outro vetor é a fluência em idiomas além do já tradicional Inglês, sendo altamente valorizados idiomas como o Alemão, o Castelhanho ou o Italiano. Tudo isto visa identificar profissionais plásticos e moldáveis, que de forma quase imediata se adaptem a diversos mercados e contextos com sucesso. E isto acontece tanto numa estrutura multinacional presente em diferentes países como ao nível das pequenas e médias em-

presas (PME) que procuram internacionalizar-se para diversificar mercados.

Mas este é apenas o lado do empregador. O outro lado da equação pende sobre os profissionais que ativamente procuram novas oportunidades e desafios no atual cenário macroeconómico. E se assistimos a uma crescente expectativa do lado das empresas, o mesmo acontece com os profissionais. Até recentemente, a maioria das mudanças de emprego no mercado acontecia motivada por fatores salariais ou progressão profissional. Muitas vezes, a mudança acabava por se traduzir numa lateralização

**Tudo gira cada vez mais em torno dos pormenores e, para isso, é fundamental o acesso a um leque de informações sobre profissionais e organizações muito mais vasto do que era habitual.**

zação de carreira, predominantemente no mesmo sector de atividade. Profissionais e organizações valorizavam este tipo de movimentação, mais estável e aparentemente mais lógica. Hoje em dia as coisas são significativamente diferentes. Mudar de empresa e de carreira acarreta risco e os profissionais nunca estiveram tão cientes disso como atualmente. Além disso, o paradigma de satisfação e de realização profissional hoje está muito mais associado a questões mais subjetivas, que ultrapassam fatores como a patente profissional ou o nível salarial. Os profissionais, hoje, querem acima de tudo conhecer o valor do projeto em si, como um todo, e procuram obter e analisar muito mais a informação sobre a organização à qual concorrem. Tentam, assim, obter dados sobre o posicionamento da empresa em termos de faturação, 'core business' e presença internacional, ao mesmo tempo que apuram quais os túneis de carreira que podem surgir a curto e a médio prazos. Mas vão mais além: tentam perceber sobre que conjunto de valores corporativos a organização se rege e ergue. A identificação pessoal com o projeto nunca teve uma preponderância tão grande.

Com o crescer de expectativas e exigências mútuas no mercado, a missão das empresas de recrutamento de quadros médios e superiores passa a ser muito mais do que a identificação de profissionais e a procura de projetos em empresas. Mais do que o 'fitting', cabe-nos fazer o 'fine tuning' entre as partes. Tudo gira cada vez mais em torno dos pormenores e, para isso, é fundamental o acesso a um leque de informações sobre profissionais e organizações muito mais vasto do que era habitual. 

Carlos Maia<sup>1º</sup>

# Encontrar os melhores talentos no mercado global

Uma aliança estratégica para suprir as necessidades dos mercados emergentes da América Latina e de África

Devido à contínua atividade social e de negócios dos mercados, a Kwadi Human Capital e a Talent Boutique firmaram uma parceria estratégica para o desenvolvimento de uma nova fórmula de colaboração, unificando os seus esforços, de forma a oferecerem soluções de recrutamento às empresas em rápido crescimento e industrialização. Esta aliança permitirá disponibilizar infinitas oportunidades a clientes e indústrias, assegurando eficiência e garantindo a procura de profissionais de qualidade com experiência internacional.

Desde o início da sua atividade que a Kwadi Human Capital centrou a sua experiência em empresas multinacionais com presença nos continentes europeu e africano, com especial incidência e especialização neste último, oferecendo soluções integrais de consultoria, recrutamento e seleção de recursos humanos, sendo atualmente uma empresa de referência para este mercado.

Por seu lado, a Talent Boutique especializou-se em trabalhar com multinacionais no mercado latino-americano, empresas que pretendem continuar com operações a nível internacional; tem igualmente demonstrado a sua liderança em eventos de recrutamento e na pesquisa e seleção de profissionais, garantindo um serviço de máxima qualidade e confiança aos seus clientes.

Esta parceria, em que a Kwadi Human Capital e a Talent Boutique partilham ideias, conhecimentos e experiências, fortalecerá a sua participação nos mercados africano e latino-americano. Benefi-



Os processos de recrutamento serão mais rápidos e eficientes, otimizando-se a utilização dos canais e dos meios para encontrar os melhores talentos.

ciará os clientes com processos de recrutamento mais rápidos e eficientes, otimizando a utilização dos canais e dos meios para encontrar os melhores talentos no mercado global, oferecendo um serviço de excelência a nível internacional. [RH](#)

Catarina Patrão/ Raúl Barragán<sup>(\*)</sup>

<sup>(\*)</sup> Catarina Patrão é 'managing director' da Kwadi Human Capital, geral@kwadi.com  
Raúl Barragán é 'marketing and communication director' da Talent Boutique, info@talentb.com

**Porque um novo mundo está a surgir**

*Apoiamos as empresas na pesquisa, recrutamento e seleção de profissionais de elevada qualidade com experiência internacional. Não deixe de se tornar parte do universo de oportunidades que temos na América Latina, África e Europa.*

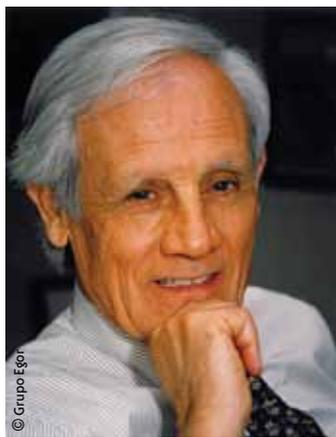
Para América Latina contate-nos para: [info@talentb.com](mailto:info@talentb.com) ou [www.talentb.com](http://www.talentb.com)  
Para África contate-nos para: [geral@kwadi.com](mailto:geral@kwadi.com) ou [www.kwadi.com](http://www.kwadi.com)

Talent Boutique  
Kwadi

Amândio da Fonseca, administrador executivo do Grupo Egor

## «A formação tende a diminuir em situações de incerteza.»

O líder de um dos principais grupos portugueses de recursos humanos fala da atual situação do tecido empresarial, centrando-se no que se passa ao nível da formação.



«A maioria das empresas tem estado a orientar as ações mais para a eficácia dos processos e para resultados do que para o desenvolvimento das pessoas», salienta Amândio da Fonseca.

**Num momento em que as empresas portuguesas se debatem como grandes dificuldades, num contexto marcado pela crise económica, como poderão essas mesmas empresas encarar a formação dos seus colaboradores?**

Embora exista consenso em relação à importância da formação como investimento estratégico e fator determinante para vencer os desafios da própria sobrevivência, a maioria das empresas tem estado a reduzir orçamentos e a orientar as suas ações para objetivos mais relacionados com a eficácia dos processos e com resultados do que para o desenvolvimento das pessoas.

**Como se posiciona a Egor em termos de soluções formativas neste âmbito?**

A Egor tem a felicidade e o mérito de ao longo dos anos ter vindo a fazer crescer uma lista de clientes de significativa importância económica, para os quais desenhamos ações exclusivas e formatadas à medida de necessidades e objetivos claramente identificados. Trata-se na generalidade de empresas ou grupos de empresas que encaram a formação dos seus gestores e colaboradores como um investimento in-

dispensável para garantir a qualidade dos serviços que prestam e o sucesso dos seus negócios.

**Que análise faz do contexto que se vive no tecido empresarial português, não apenas no âmbito da formação mas num âmbito mais global?**

As empresas e os seus gestores vivem os momentos mais graves dos últimos 40 anos. No que respeita à formação, verifica-se que nunca tendo tido a importância que mereceria constitui atualmente uma prioridade secundária. Em termos europeus, os gestores e as empresas assistem com receio e espanto ao desabar de um conjunto de paradigmas e convicções e à transferência para os países emergentes de um futuro de que muitos se consideravam proprietários predeterminados. Tal como todos os outros investimentos, a formação tende a diminuir em situações de incerteza.

**Como perspectiva o futuro do tecido empresarial?**

A Europa e o mundo ocidental estão a assistir a uma mudança e ao ocaso de uma civilização que durante muitos séculos dominou o mundo. A transferência da riqueza e também de 'know-how' para países que há algumas décadas ainda beneficiavam de programas de ajuda ocidental – ou eram colónias –, cujas consequências já se começaram a sentir século passado, está a provocar efeitos que tornam pouco auspicioso o futuro das empresas e, sobretudo, de um modelo social com reduzidas ou nulas hipóteses de recuperar o seu antigo esplendor. A reduzida dimensão e a fragilidade do nosso tecido empresarial poderão tornar mais fácil a sua adaptação às novas realidades do que noutros países com muito mais a perder do que nós. **RH**

### A QUALIFICAÇÃO DOS PORTUGUESES

A formação tem sido apontada como uma necessidade, no sentido de ser preciso um esforço de qualificação dos portugueses. Mas também se diz que nunca houve gerações tão qualificadas como as atuais. Amândio da Fonseca explica que «há milhares de jovens licenciados sub ou desempregados, para os quais é reduzida ou nula a empregabilidade», falando em «falta de uma política de ensino orientada por objetivos», «endeusamento da licenciatura como a porta do 'status' social» e «associação do ensino profissional ao estigma do proletariado». Tudo isto, diz, levou ao «crescimento delirante de cursos superiores sem futuro, sob o olhar benevolente de uma classe política sem visão».

Recrutamento  
Formação  
Consultoria  
Trabalho Temporário  
Outsourcing  
Incentivos  
Coaching

www.egor.pt

Soluções para tudo e para todos...

**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

## Quatro pilares para uma formação com impacto



A natureza espalha milhares de sementes, mas na batalha pela sobrevivência só uma ínfima parte sai vencedora. Nos negócios as coisas não têm que ser assim e a formação pode ter um papel importante. Investe-se em formação para gerar novas capacidades (competências, conhecimentos ou atitudes) nos colaboradores, para melhorarem a performance. No entanto, aposto que atualmente só 15 a 25% dos formandos põem em prática o que aprendem. O papel do gestor da formação pode resumir-se a melhorar essa probabilidade. Mas por que são os

números tão maus se sabemos que todos os dias os profissionais da formação lutam por melhores resultados?

### Como uma oficina

Pensar na formação como uma oficina onde se repara as «falhas» é comum. «Vai à formação» e volta preparado para o desempenho perfeito. Mas as coisas não funcionam assim. Muitas vezes os resultados que levam um gestor a solicitar formação têm a causa numa complexa teia onde a cultura e o sistema organizacional se interligam com a performance individual. A formação desenhada como chave de um problema simples, traduzido numa específica performance negativa, leva a resultados frustrantes.

### Os impactos

A formação tem impactos nos negócios se os formandos tentarem implementar o que aprenderam, mas a maioria das vezes eles encontram barreiras. Muitos quadros intermédios não estão preparados para desenvolverem as equipas e potenciarem a aprendizagem. Mais uma vez, a cultura de gestão joga aqui o seu papel. Ninguém é premiado por potenciar a aprendizagem. Muito menos se os números não forem simpáticos. **RH**

Pedro Castaño<sup>(1)</sup>

*Nota: artigo baseado no livro «Courageous Training – Bold actions for business results», de Tim Mooney e Robert Brinkerhoff*

### OS QUATRO PILARES

- Ser o guardião dos resultados do negócio – o papel do gestor da formação não é o de vender formação, é manter a formação focada nos objetivos e nas necessidades dos negócios.
- Ter uma organização responsabilizada pelos resultados da formação – sem comprometimento organizacional a formação jamais passará de um custo; só terá impacto se começar muito antes e terminar muito depois da ação propriamente dita.
- Ganhar o coração e a cabeça dos parceiros estratégicos – sem trabalhar diretamente ligados à gestão estratégica não é possível desenhar formação que produza os resultados perseguidos.
- Ser claro nos resultados efetivos da formação – nenhuma formação é 100% perfeita, não ter medo de assumir as falhas e comunicar com verdade os resultados ajuda a credibilizar o papel da formação.

NUM MUNDO DE NORMALIZAÇÃO FORMAMOS PARA QUALIFICAR

USUFRUA DE DESCONTOS ATÉ **15%** NA SUA INSCRIÇÃO

Rua Amélia Rey Colaço n.º 40, sala 14, 2790-017 Carnaxide T 214 259 965 • F 214 259 891  
eicformacao@eicformacao.pt www.eicformacao.pt facebook.com/eicformacao



## PESSOAS ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA

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

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

ALMADA | BRAGA | LEIRIA | LISBOA | SINES  
ANGOLA | BRASIL | CABO VERDE | ESPANHA



**Fale connosco.**

Para mais informações, contacte-nos:  
www.elevus.pt | info@elevus.pt | (+351) 217 812 450

Uma empresa  
**one|biz**  
CREATING BUSINESS



## Sei o que sou e sou o que sei?

O papel da formação no enriquecimento e no alargamento de competências

As novas exigências do mercado de trabalho levam-nos a uma maior preocupação na formação dos profissionais, para que consigam fazer frente a um mercado de trabalho tão agreste. O emprego ou uma única profissão para toda a vida são mera ficção, e este conceito tem que ser abandonado se queremos ter sucesso. Que competências são agora exigidas pelos empregadores? Temos que nos adaptar às novas exigências do mercado, prepararmo-nos para nos reinventarmos e alargar, sempre que possível, as nossas competências, quer sejam profissionais, quer sejam sociais ou pessoais.

A formação surge aqui como uma chave do sucesso, adequando-nos o mais possível às exigências dos empregadores, definindo uma carreira que corresponda a perfis actuais e futuros. Os empresários já valorizam um conjunto de competências para além das 'hard skills'; as competências sociais e pessoais ganham cada vez maior relevo na altura de escolher o melhor profissional para as suas organizações. Por isso, há que apostar no desenvolvimento pessoal, valorizando a atitude positiva, a capacidade de lidar bem com as críticas, a elevada capacidade de adaptação e flexibilidade, a boa gestão do tempo, a capacidade para superar as adversidades, a capacidade de resolução de problemas, a autonomia, a inteligência emocional, a criatividade e o espírito empreendedor.

**Devemos transformar-nos em profissionais polivalentes, humildes na aquisição de novas competências.**

Na altura de analisar uma candidatura, existem factores de extrema importância para o futuro empregador. Por exemplo: a forma como o candidato encara uma mudança de funções, considerando-a não uma ameaça mas sim uma oportunidade; se as oportunidades de formação vão ao encontro dos projectos e dos interesses profissionais ou se o candidato se prepara para uma mudança na sua actividade profissional.

Cada vez mais, devemos transformar-nos em profissionais polivalentes, humildes na aquisição de novas competências, tornando-nos assim mais capacitados para vingar num mercado de trabalho diferente do que conhecíamos no passado. **RH**

Rita Santos<sup>(1)</sup>



<sup>(1)</sup>Rita Santos é 'managing partner' da Elevus Braga, braga@elevus.pt

©Elevus

## Credibilizar a formação – um imperativo!

Importa realçar princípios, valores, capacidades e metodologias que permitam diferenciar pela positiva a atividade da formação.

A formação, enquanto produção e disseminação de saberes, deverá ser orientada para resultados, aumento de produtividade e competitividade, mas também deverá existir como um meio ao serviço do desenvolvimento do capital humano do nosso país.

Como 'player' nesta área há cerca de uma década, a Paula Tomás Consultores tem vindo a sentir, nos últimos tempos, a necessidade de evidenciar as variáveis indispensáveis para credibilizar a formação em Portugal. Cada vez mais, importa realçar princípios, valores, capacidades e metodologias que permitam diferenciar pela positiva esta atividade.

O primeiro passo é o «Diagnóstico de Necessidades», o qual deve envolver de forma estreita e implicada todas as direções e hierarquias. Para tal, é essencial o alinhamento em termos de necessidades e expectativas em torno da estratégia e dos valores da organização.

As carências identificadas podem ser relativas a competências técnicas e específicas, ou transversais. As primeiras são muitas vezes colmatadas por formadores internos, com todo o 'know-how' técnico que lhes é reconhecido. Já as 'soft-skills' requerem, em primeiro lugar, conhecimento sobre os princípios cognitivos e emocionais que regulam o comportamento e a sua mudança, área de estudo de psicólogos e sociólogos, tal como os nossos consultores, o que os coloca num lugar exclusivo dentro das organizações, como facilitadores da gestão na promoção de mudanças nas pessoas. Em segundo lugar, a isenção e a imparcialidade do consultor externo perante a organização e toda a sua envolvimento torna-se um fator determinante para o sucesso da apropriação dos saberes.

A intervenção da empresa consultora deverá passar, também, por compreender as necessidades de forma global: «vestir a pele» daquele cliente, falar e relacionar-se com os colaboradores como se da sua organização se tratasse, estar dentro da casa do cliente, envolver-se na globalidade do processo de mudança e assumir-se como um vetor responsável da obtenção dos resultados.

Construído o 'design' pedagógico, importa decidir a melhor constituição de grupos. É verdade que a heterogeneidade pode trazer riqueza, mas nem sempre é a melhor escolha. No que toca a áreas de desenvolvimento pessoal, existem situações em que é importante dividir colaboradores e chefias, para que a reflexão e a implicação seja mais espontânea.

Na formação em sala, o papel do formador deve ser de facilitador da aprendizagem, privilegiando as metodologias ativas. É essencial que o indivíduo tenha espaço para questionar, vivenciar e treinar, através de exercícios e simulações, as situações (tanto quanto possível, coladas ao contexto da organização). Esta é a forma como trabalhamos. Com base neste princípio, os nossos programas de formação são pensados, estrutura-



© Fernando Pizarra

1ª Lúcia Barroso é consultora da PTC – Paula Tomás Consultores, lúcia.barroso@ptomasconsultores.pt

dos e dinamizados para conseguir resultados. Importa desenvolver a capacidade de resolução de conflitos e negociação, a resiliência e a motivação, a implementação eficaz de orientação para o cliente, a liderança e o trabalho de equipas, competências muito valorizadas no contexto empresarial.

Terminada a formação, ficam as questões: E agora? O que fazer? Como assegurar a continuidade destas apropriações? A partir daqui existem pelo menos duas soluções distintas. Uma delas passa por realizar um acompanhamento 'on-job', com observação e 'feedback' sobre as aquisições, num primeiro momento, com a colaboração do formador, e de seguida com o envolvimento, uma vez mais, da hierarquia, para desempenhar o papel de 'coach'. Com esta metodologia, estamos a proporcionar ao gestor as condições necessárias para promover o desenvolvimento dos seus colaboradores, condição essencial para assegurar a implementação e a validação da mudança de comportamentos. A segunda solução passa por aplicar instrumentos de avaliação que permitam aferir os níveis atingidos, tendo por base indicadores concretos, como é o caso do «Cliente Místico» e dos indicadores de qualidade e performance. Importa reter que a formação, para ser credível, tem que se munir de ferramentas que permitam, de uma forma válida, medir a sua eficácia.

Com base na experiência adquirida junto dos nossos clientes, consideramos ser determinante continuar a pôr em prática as premissas aqui apresentadas e apostar na relação de confiança, transparência e profissionalismo como requisitos essenciais à credibilização da formação. **RH**

Lúcia Barroso<sup>(1)</sup>

# Flexibilidade nos benefícios

Porque as necessidades de cada um são diferentes

Acreditamos que as empresas que implementem com sucesso um programa de benefícios flexíveis (Plano Flex) se destacam das demais por via da inovação e conseqüente atração, retenção e valorização das pessoas. Reforçam a sua posição enquanto empregadores de excelência, seguidores das melhores práticas a nível mundial na gestão da compensação, introduzindo uma

cultura de retribuição total, em que cada colaborador compreende o custo real e total da sua retribuição.

Conseguem, em simultâneo, aumentar os níveis de motivação, alinhamento e empenho para alcançarem os objetivos de negócio, otimizando e reduzindo recursos e custos, face ao orçamento anual referente a benefícios oferecidos de forma mais tradicional.

É na introdução da flexibilidade na forma de retribuir que muitas empresas, com o apoio da Towers Watson, encontram a solução para garantir um nível de proteção universal de excelência, face a situações relacionadas com a proteção social em geral, incluindo reforma, formação, educação de dependentes, saú-

de e outras áreas de extrema importância para os colaboradores, permitindo-lhes definir o seu pacote de benefícios de forma dinâmica, alterando-o ao longo da vida, de acordo com as necessidades individuais.

É na introdução da flexibilidade na forma de retribuir que muitas empresas encontram a solução para garantir um nível de proteção universal de excelência.

Existem vários planos em vigor implementados pela Towers Watson em Portugal desde 2004, abrangendo mais de sete mil participantes, com enorme sucesso. De acordo com o importante papel que tem no desenvolvimento de soluções flexíveis ajustadas ao mercado português, promoveu atividades de investigação e modelação do mercado, essencialmente ao nível de legislação laboral e fiscal e preparação dos prestadores responsáveis pela gestão dos vários benefícios.

A nova versão da ferramenta 'on-line' da Towers Watson «Gestão e Comunicação de Benefícios para as Empresas» integra as plataformas «Gestão de Planos de Pensões de Contribuição Definida», «Gestão de Benefícios Flexíveis» e «Extratos de Retribuição Total», garantindo a otimização de todo o processo administrativo na gestão dos benefícios. [R1](#)

Nuno Abreu<sup>(1)</sup>



<sup>(1)</sup>Nuno Abreu é consultor sénior da Towers Watson, nuno.abreu@towerswatson.com

**Flexibilidade nos Benefícios**

**Um programa, soluções infinitas**

Porque as necessidades de cada um são diferentes

**Criatividade, flexibilidade, optimização 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](mailto:maria.joao.fonseca@towerswatson.com) ou pelo telefone 213 127 020.

**Melhores Fornecedoros de RH 2012**

A Towers Watson foi reconhecida como Fornecedor de Excelência na categoria de Sistemas de Compensação e Benefícios. Este reconhecimento só é possível com o apoio das empresas que colaboram conosco.

**Towers Watson.** A global company with a singular focus on our clients.

Benefits  
Risk and Financial Services  
Talent and Rewards

Towers Watson é uma marca  
Copyright © 2012 Towers Watson. Todos os direitos reservados.  
Towers Watson (Portugal) Serviços Limitada  
Centro de Serviços, 245-4A/E, 1320-943 Lisboa Portugal  
NIPC: 504 504 530 - Capital: 4.000.000,00 - (ISC) Limited

**TOWERS WATSON**

1ª EDIÇÃO

23 de Outubro de 2012  
SANA MALHOA HOTEL

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

15%\*

Desconto

nas inscrições até  
3 de Outubro

\*desconto não acumulável  
com outras ofertas em vigor



# TOTAL TRAINING CONFERENCE 2012

INVESTIR COM RETORNO

ENCONTRO DOS PROFISSIONAIS  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

## CONFERÊNCIA INOVADORA

- A nova era da formação: novidades e tendências nacionais e internacionais



INTERVENÇÃO ESPECIAL

Marie Ducastel, Presidente, Grupo EFE

- Do acolhimento à performance: atitudes, comportamentos e competências
- Produtividade e desempenho: a formação orientada para resultados
- Grupos de aprendizagem: quando os colaboradores aprendem uns com os outros
- A avaliação: garantir a eficácia e o retorno do investimento
- Atelier "Era uma vez..."  
O storytelling como ferramenta de desenvolvimento de competências.  
Escrita, cinema e podcast: 3 formas diferentes de passar conhecimentos através da magia das histórias

APOIO



MEDIA PARTNERS

negocios

human human.et

Human Resources  
Portugal

Pessoal

RH online

ORGANIZAÇÃO



FAÇA PARTE DO LEQUE RESTRITO DE EMPRESAS PATROCINADORAS. POSICIONE-SE, APRESENTE-SE E AFIRME-SE!

Contacto para Patrocínios:

Andreia Sousa | Tel: 210 033 818 | E-mail: [asousa@ife.pt](mailto:asousa@ife.pt)



**HAYS** Recruiting experts  
worldwide

## RECRUTAMOS O FUTURO DO SEU NEGÓCIO

Resultados - um focus premente e constante para as empresas de sucesso e uma certeza para a Hays, enquanto parceira de excelência ao nível do recrutamento especializado.

O nosso dever na Hays é garantir que a sua confiança é recompensada com o profissionalismo e a competência da pessoa certa para fazer frente aos desafios do seu negócio.

Por isso proporcionamos-lhe um serviço de selecção de quadros médios e superiores rigoroso e certo, onde lhe serão colocadas as questões verdadeiramente relevantes e asseguradas as respostas mais ambiciosas. Sem desperdiçar o seu tempo, a sua disponibilidade e, acima de tudo, o seu dinheiro.

**Contacte-nos para que, em conjunto, possamos melhorar o retorno do investimento nos seus recursos humanos.**

Lisboa [lisboa@hays.pt](mailto:lisboa@hays.pt) 21 782 65 60

Porto [porto@hays.pt](mailto:porto@hays.pt) 22 607 86 10

**hays.pt**

ACCOUNTANCY & TAX/CONSTRUCTION/CONTACT CENTERS/OPERATIONS/EDUCATION/TECHNOLOGY/LEGAL SAFETY/POLICY & COMPLIANCE/RESOURCES & HR/ENGINEERING/HUMAN RESOURCES/LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL SERVICES/SOCIAL CARE/SALES & MARKETING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANAGEMENT/HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESSMENT & DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTANCY & FINANCE/EDUCATION/PHARMA/CONSTRUCTION/INSTRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEMENT/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/INFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING STRATEGY/BANKING/MARKETING/ENGINEERING/TELECOMS/HUMAN RESOURCES/RESOURCES & HR/ENGINEERING/HUMAN RESOURCES/CONTACT CENTERS/SOCIAL CARE/ENERGY/HEALTHCARE/OIL & GAS OFFICE SUPPORT LEGAL/OIL & GAS