

Solving Workforce  
Challenges



# Marco Costa

Como a Critical Software  
aposta nas pessoas e na sua  
capacidade de inovação

Coaching | Formação de Executivos | Outsourcing

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Outsourcing

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



ManpowerGroup<sup>™</sup>  
Solutions

## UNLEASHING LIMITLESS POTENTIAL IS HUMANLY POSSIBLE

A ManpowerGroup<sup>™</sup> Solutions disponibiliza aos clientes serviços e projetos de *outsourcing* e prestação de serviços, fundamentalmente em áreas com necessidade de recrutamento em grande escala, em atividades funcionais intensivas passíveis de serem externalizadas, partilhando desta forma com os clientes os riscos e as compensações inerentes às operações.



OUTSOURCING DE OPERAÇÕES E PROCESSOS

SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS DE OUTSOURCING

PROCESSOS DE RECRUTAMENTO EM OUTSOURCING

PROCESSOS DE RECRUTAMENTO INTERNACIONAL

GESTÃO ESTRATÉGICA DE FORNECEDORES

[info@manpowergroup.pt](mailto:info@manpowergroup.pt)

© 2013 ManpowerGroup. All rights reserved.



ManpowerGroup<sup>™</sup>

50  
ANOS  
EM PORTUGAL




EDITORIAL

## Aposta na capacidade de inovação

Esta é a segunda edição de 2013 do «Suplemento RH human OJE», sendo os temas em foco ‘coaching’, formação de executivos e ‘outsourcing’, neste caso de pessoas e de serviços. Como habitualmente, estes temas são desenvolvidos por especialistas de várias instituições com bastante relevo no mercado português, para cada uma das áreas. Seja através de entrevistas, seja em artigos.

O destaque principal da edição, contudo, vai para a entrevista de capa, com Marco Costa, um engenheiro informático que lidera a Critical Software. Esta tecnológica portuguesa, com origem na Universidade de Coimbra em meados da década de 1990, tornou-se notada logo no início da sua actividade por ter entre os primeiros clientes a NASA. Marco Costa, também ele natural de Coimbra e formado naquela universidade, entrou na empresa no ano 2000 e fala agora de um projecto onde a aposta na capacidade de inovação de cada pessoa é essencial.

Este ano, o «Suplemento RH human OJE» terá ainda mais uma edição, em Setembro. Os temas previstos são os seguintes: formação, universidades (mestrados pós-graduações e MBAs), benefícios extra-salariais (frotas, planos de pensões, seguros, etc), recrutamento e selecção a nível especializado e ‘assessment’. De assinalar que a primeira edição deste ano saiu em Março, tendo sido abordados os temas recursos humanos e novas tecnologias, consultoria e saúde e segurança no trabalho (SST).

O «Suplemento RH» é um projecto editorial que vai já no quinto 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.*

### 03 Editorial

### 04 Entrevista de capa

- Marco Costa

### 07 Breves

### 09 Coaching

- Escola Europeia de Coaching (EEC)

### 10 Formação de executivos

- Galileu  
- Butterfly  
- Grupo Bureau Veritas

### 13 Outsourcing de pessoas

- Adecco

### 14 Outsourcing de serviços

- Meta4

suplemento **RH** human OJE

Nº19 – JUNHO 13

**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  
geral@designeforma.com

**Fotografia:** Fernando Piçarra, Vítor Gordo

**Impressão:** Lidergraf, Artes Gráficas, SA.

**Distribuição:** Megafin Sociedade Editora SA

**Nº de Depósito Legal:** 245365/06

**Tiragem:** 18.000 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

#### Departamento Comercial

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

# Critical

software

## DEPENDABLE TECHNOLOGIES FOR CRITICAL SYSTEMS

Can you rely on  
your software?

In today's business landscape, the failure of critical IT systems can irreparably damage corporate profitability and reputation. In more extreme cases, software reliability can be a matter of life and death.



Marco Costa

## Uma aposta na capacidade de inovação

Com origem na Universidade de Coimbra, em 1996, a Critical Software tornou-se rapidamente notada por ter entre os primeiros clientes a NASA. Marco Costa, que entrou em 2000 e assume atualmente a liderança, fala de um projeto onde a aposta na capacidade de inovação de cada pessoa é essencial.

«A força dos nossos negócios reside num bom ambiente de trabalho onde cada indivíduo é entendido, valorizado e encorajado a dar o seu melhor, tanto profissional como pessoalmente.»

**Num tempo em que tanto se fala em gestão do talento, até com alguma banalização da expressão, não sente por vezes que os talentos da Critical Software são de alguma forma especiais?**

Temos seguido o nosso caminho com grande determinação e ambição, e há boas razões para nos sentirmos confiantes no futuro. Continuamos a dar a máxima prioridade a uma estratégia de recursos humanos assente no envolvimento, no desenvolvimento e na retenção de talentos. A força dos nossos negócios reside num bom ambiente de trabalho onde cada indivíduo é entendido, valorizado e encorajado a dar o seu melhor, tanto profissional como pessoalmente. E é importante certificarmos-nos de que os nossos colaboradores estão focados no que realmente é importante e que constroem relações verdadeiras e de confiança com fornecedores, clientes e parceiros.

**Quais são as vossas preocupações neste âmbito?**

O mérito é a peça chave para progredir na empresa. Cultivamos a informalidade e a autenticidade no relacionamento entre colaboradores. A compensação, no sentido estritamente financeiro, é gerida a partir de diferentes componentes: salário, plano de benefícios e uma componente variável, distribuída semestralmente com base num modelo partilhado entre toda a comunidade da empresa. É importante salientar que a abordagem de retribuição pelo trabalho prestado não se esgota numa vertente meramente financeira. A nossa proposta de valor é feita na capacidade de inovação de cada indivíduo, refletida no nível de autonomia e responsabilização.

**Um dos vossos primeiros clientes foi a NASA. Olhando hoje para a situação, que comentário lhe sugere?**

A NASA é um cliente de referência para qualquer empresa no mundo. A Critical Software teve a inteligência e a perspicácia de aproveitar esse cliente para ganhar notoriedade e chegar a outros clientes. Não obstante, a empresa é o resultado da qualidade dos projetos que tem vindo a desenvolver junto dos diversos clientes. A NASA deu-nos a credibilidade que uma empresa como a nossa, que se queria posicionar nos mercados mais maduros e nos clientes mais exigentes, necessitava para quebrar barreiras. Sobretudo sendo originária de Portugal, onde há pouca tradição de empresas tecnológicas.

**Você não estava na empresa no começo. Onde estava e que expectativas tinha para a carreira?**

Tirei a licenciatura no Departamento de Engenharia Informática da Universidade de Coimbra, onde a Critical Software nasceu. Aliás, quando iniciou a atividade eu estava ainda a fazer a minha licenciatura e, curiosamente, dividido entre a engenharia informática e a música. Na época repartia o meu tempo entre a licenciatura, o trabalho que desenvolvia no Instituto Pedro Nunes (IPN), as aulas que dava e tocar piano no Conservatório. A música foi, e é, uma grande paixão, mas na altura acabei por enveredar pela via tecnológica em termos profissionais. Sempre ambicionei ter uma carreira internacional, pelo que fui fazer o estágio para a Enabler, do Grupo Sonae, uma vez que tinham muitos projetos fora de Portugal. No final do estágio passei a contrato, mas o projeto que me foi proposto era em Portugal. Com a carreira internacional em mente, candidatei-me ao programa «Inov Contacto» e fui colocado num processo aleatório na Critical Software, primeiro em Portugal e depois em Silicon Valley, onde passei um ano. Quando regresssei, encontrei uma empresa que me ouvia, onde a minha opinião contava e onde sentia que podia fazer a diferença. Tinha ainda a vantagem de ser uma empresa portuguesa, da minha cidade natal, e com um perfil fortemente internacional. Não planeei ficar muito tempo, mas também nunca pensei em sair. Fui conduzindo a minha carreira projeto a projeto, desafio a desafio, posição a posição, até ser desafiado para o cargo de ‘chief executive officer’ (CEO).

**Muitas vezes critica-se a falta de ligação das empre-**

MARCO COSTA

Marco Costa chegou à Critical Software em 2000, tendo abraçado um estágio na subsidiária dos Estados Unidos, onde trabalhou como ‘business developer’ para clientes locais como a NASA. Posteriormente, foi ‘project manager’ e ‘data base specialist’ da empresa, tendo ascendido a diretor de engenharia em 2008. Já depois, assumiu o cargo de diretor executivo da unidade de negócio mais rentável – que agrega diversos mercados, Financeiro, Administração Pública, Indústria, Energia e Telecomunicações –, tornando-se em 2012 no primeiro presidente executivo não fundador. Possui uma licenciatura e um mestrado em «Engenharia Informática», tendo posteriormente completado um MBA no INSEAD (França).

### **Das à academia, ou vice-versa. A Critical Software no entanto nasceu na universidade. Como vê a questão da ligação entre universidades e empresas?**

A Critical Software é um caso de sucesso neste campo, já que nascemos na Universidade de Coimbra. Nessa altura eram poucos os casos do género. Atualmente é mais fácil, há mais oportunidades. O trabalho que as incubadoras fizeram nos últimos anos é extraordinário. Em Coimbra, o IPN já foi reconhecido internacionalmente e agora promove dezenas de empresas de base tecnológica em colaboração com a Universidade de Coimbra. Devemos promover estas iniciativas e apoiar a transferência de tecnologia não só para novas empresas mas também para as existentes, que possam incorporar o conhecimento e colocá-lo ao alcance do mercado.


### **Fala-se da necessidade de internacionalização das empresas portuguesas. Que mensagem pode deixar a partir da vossa experiência internacional?**

Há que fazer bem o trabalho de casa, conhecer bem o mercado e a própria empresa, e conhecer bem o que cada empresa nesse mercado tem de diferenciador. Um processo de internacionalização é difícil. Importa estar preparado para um processo longo, onde um ciclo de venda pode demorar um ano. Deve-se assegurar capacidade financeira para suportar o investimento e transmitir ao mercado que se está para ficar; e ter o foco no que é importante, evitando a tentação de atacar tudo, pois isso provoca dispersão. Além de identificar os produtos, serviços ou soluções a comercializar.

### **O que representa para vós o mercado português?**

Representa cerca de 20% do volume de negócios. No entanto, temos clientes fantásticos e muitos deles são mesmo parceiros que nos abrem portas internacionalmente e que também colaboram connosco no desenvolvimento de produtos. Portugal é o país onde recrutamos a maioria dos nossos engenheiros, cerca de 70% da equipa está em Portugal, pelo que para nós a relação com as universidades é também fundamental.

### **Que desafios tem agora na liderança da empresa?**

Temos três grandes desafios: internacionalização, inovação e pessoas. A empresa tem hoje uma plataforma de internacionalização constituída pelas subsidiárias, o que permite endereçar os mercados mais relevantes. Temos competências e produtos inovadores e selecionamos, em cada geografia e em cada sector, áreas de especialização onde queremos ser líderes. Distinguímo-nos pela capacidade de apresentar novas soluções e novos produtos. Um dos objetivos estratégicos, e desafios, assenta no desenvolvimento e no lançamento de novos produtos no mercado. Por fim, e não menos importante, as pessoas. Em momentos de muita incerteza em Portugal, e com o mercado de trabalho na área tecnológica cada vez mais global, temos que continuar a dar segurança aos colaboradores, manter os níveis de motivação elevados e fazer com que acreditem que vale a pena continuar no projeto e no país. 



#### APOSTAR NAS PESSOAS

A equipa da Critical Software é em grande parte constituída por engenheiros informáticos e de 'software'. Atualmente são cerca de 250 os colaboradores, sendo que 10% dedicam-se ao desenvolvimento de produtos/ tecnologia. Aproximadamente 16% concluíram um mestrado ou um doutoramento.

Marco Costa explica que procuram «vários tipos de profissionais – comerciais, técnicos, gestores, etc –, estando a empresa interessada em conhecer todos os que queiram abraçar a causa da expansão global, da internacionalização». Para o responsável, «o mérito é a peça chave nas possibilidades de progressão, cultivando-se a informalidade e a autenticidade no relacionamento entre a equipa, que é altamente qualificada, ambiciosa e focada não só no fazer mas também em fazer o melhor no desenvolvimento de tecnologia». Além disso, privilegiam «a humildade e a disponibilidade para querer fazer sempre melhor», sendo que «cada oportunidade e cada posição em aberto comportam atributos particulares, de natureza técnica, destacando-se a capacidade de partilhar uma visão de futuro e de pensar global».

É de realçar «a aposta na capacidade de inovação de cada indivíduo, espelhada no nível de autonomia e responsabilização logo à entrada», refere ainda Marco Costa, acrescentando «as oportunidades de formação avançada, por via de apoio a MBAs e doutoramentos, as oportunidades de desenvolvimento de carreira em contexto internacional, a mobilidade lateral, 'cross-function', fomentada no seio da empresa, a conciliação entre a vida familiar e a vida profissional, que é dada pela política 'home-from-home', e por exemplo a existência de um ambiente informal, que valoriza o exercício da autenticidade».

A Critical Software tem em curso um processo para recrutar cerca de 50 pessoas. «Fizemos um reforço da atividade comercial, especialmente a nível internacional. Agora há que reforçar as equipas para responder aos projetos e para nos prepararmos para um crescimento que estamos a perspetivar», diz Marco Costa.

#### A CRITICAL SOFTWARE

A Critical Software fornece tecnologia de 'software' fiável para sistemas de informação críticos para negócios e/ ou missões de empresas e organismos. As suas soluções ajudam a controlar os custos e a melhorar o desempenho, fornecendo 'feedback' em tempo real, necessário para identificar e resolver problemas que inibem o processo, o produto e melhorias de serviços. Tem a sede em Coimbra, escritórios em Lisboa e Porto e marca presença, através de subsidiárias, em Southampton e Somerset (Reino Unido), Chicago (Estados Unidos), São Paulo (Brasil), Maputo (Moçambique), Luanda (Angola) e Singapura.

Tudo começou na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, em 1996, quando Gonçalo Quadros, Diamantino Costa e João Carreira se conheceram no doutoramento em «Engenharia Informática» e perceberam que não queriam a carreira universitária. Um ano depois publicaram artigos sobre a vulnerabilidade dos sistemas Windows, o que chamou a atenção de operadores informáticos e empresas (as falhas do 'software' crítico eram uma grande preocupação da indústria).

A empresa iniciou as operações em setembro de 1998 no incubador de empresas do Instituto Pedro Nunes (IPN), de Coimbra. Um mês mais tarde, a Soporcel tornou-se o primeiro cliente e, no mesmo mês, o plano de negócios da empresa foi reconhecido pela Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE) com o prémio do melhor de plano a nível nacional. Em junho do ano seguinte lançou a primeira implementação comercial do 'software' «Xception» e um mês mais tarde inaugurou a primeira subsidiária em San José, na Califórnia. Para grande surpresa dos fundadores, recebem um 'e-mail' a propor-lhes um contrato com a NASA, a agência espacial norte-americana, para testar os sistemas críticos de um dos seus laboratórios espaciais. Isto trouxe uma enorme visibilidade, tendo os contratos surgido a nível global.

## Responsabilidade social da Randstad

A multinacional de recursos humanos Randstad, no âmbito da sua área de responsabilidade social, tem vindo a ajudar a Associação dos Amigos do Hospital de Santa Maria (AAHSM), em Lisboa, no recrutamento de voluntários. Esta associação tinha mais de 300 candidatos em lista de espera para serem contactados e enfrentava uma elevada taxa de abandono após a formação. Perante tal situação, a empresa liderada em Portugal por Mário Costa (na foto) começou por definir o perfil dos voluntários para cada uma das áreas – central de consultas, urgências, pediatria e internamento. Depois, foram feitas alterações às fichas de candidatura e guiões de entrevistas. Para que a associação pudesse ganhar competências em termos de seleção, as consultoras da Randstad que fizeram a triagem telefónica foram acompanhadas por associados que assim tiveram a oportunidade de aprender a aplicar uma nova metodologia.

A Randstad pretendeu com esta colaboração dar resposta aos candidatos em lista de espera e ao mesmo tempo disponibilizar o seu 'know-how' para que a associação adquira as competências para desenvolver um processo de recrutamento próprio no futuro. Para as consultoras envolvidas, tratou-se de um enorme desafio, porque todos os perfis apenas exigem competências comportamentais e pessoais, não havendo qualquer validação de currículos ou de competências técnicas.

Mário Costa fez questão de assinalar que «a Randstad se identifica muito com o projeto da AAHSM, que tem como principal foco as pessoas, a sua qualidade e a dignidade da vida num momento de doença». O presidente da empresa em Portugal enfatizou ainda a ideia de que «o trabalho dos voluntários é digno de reconhecimento», acrescentando que «são mais de 300 pessoas que 'pro bono' assumem responsabilidades e horários em prol dos outros», daí que não pudessem deixar de apoiar a associação».

Além do conhecimento dado pela Randstad em termos de recrutamento e seleção, destaque ainda para o papel da Share – Associação para a Partilha do Conhecimento, da qual a Randstad é associado promotor. Esta associação está agora a trabalhar com a AAHSM na área da comunicação e no desenvolvimento de novos projetos.



## Kelly Services destaca formação

Os trabalhadores em Portugal estão cada vez mais a assumir o controlo da sua formação profissional e do desenvolvimento das suas competências de forma a poderem gerir as respetivas carreiras e manterem-se competitivos num mercado cada vez mais desafiante. Esta é uma das mais recentes conclusões do «Kelly Global Workforce Index», um estudo anual global que revela opiniões sobre questões relacionadas com o mercado de trabalho. Aproximadamente 122 mil pessoas na América e nas regiões EMEA (Europa, Médio Oriente e África) e APAC (Ásia-Pacífico) responderam ao estudo este ano, incluindo 6.786 em Portugal.

O estudo da Kelly Services revela ainda que dois terços (68%) dos inquiridos em Portugal ou estão ativamente à procura ou ponderam frequentar alguma forma adicional de formação académica ou profissional.

## Uma academia de competências

A Psicoforma, marca de formação comportamental da Randstad, apresentou em Lisboa a Academia de Competências. O projeto congrega uma oferta de treino de 16 competências, divididas em três grupos: competências individuais, de gestão e transversais. Com foco nas pessoas e na sua individualidade, centra-se especificamente na competência que se pretende desenvolver e tendo três níveis de ação, consoante o objetivo de cada profissional.

Paula Lampreia, gestora na Randstad da unidade de negócio Psicoforma, refere a propósito do projeto que «as competências são músculos que temos de

treinar e desenvolver», acrescentando: «Quando procurávamos no mercado soluções para esse treino, elas não existiam. Apenas encontrávamos formação de longa duração ou mais abrangente. Por isso avançamos com a academia.»



## Apoio na procura de emprego

O projeto «Express Lab – Get2Work – Conquiste o seu Emprego!», da Talenter, visa apoiar na procura ativa de emprego, explorando também a importância do desenvolvimento de formas alternativas e diferentes de aceder ao mundo laboral, como fator determinante nos dias de hoje. Acessível de forma gratuita, foca-se em jovens à procura de primeiro emprego e desempregados em geral.

## «Actual Training Online Class»

A Actual Training lançou a «Actual Training Online Class», na modalidade de formação à distância. A consultora tem testado com clientes plataformas e cenários que envolvem este tipo de formação, acreditando os seus responsáveis que em qualquer formação 'on-line' terá de existir interatividade e participação, em tempo real, dos intervenientes, tal como na formação presencial.



## Valorização do capital humano

A Companhia Própria, especializada em formação e consultoria, defende que «as formações são ferramentas essenciais para a valorização dos recursos humanos nas organizações», lê-se num comunicado recente, onde é citado Luís Ferreira, seu 'executive partner', que refere o facto de terem como objetivo «apostar nas pessoas e ensinar as empresas e os profissionais a contornarem a crise».



## Qualidade Egor

Na sequência das auditorias anuais de acompanhamento efetuadas pela APCER, as duas empresas do Grupo Egor que atuam em recrutamento, seleção e avaliação psicológica – a Egor Portugal e a RH Norte – tiveram os seus sistemas de gestão da qualidade novamente certificados. Esta certificação, de acordo com a «Norma ISO 9001:2008», foi atribuída às empresas pelo décimo sétimo ano consecutivo.



João Sevilhano, diretor pedagógico da EEC

## «Apostamos em construir uma imagem credível do coaching.»

Desde a sua fundação, a Escola Europeia de Coaching (EEC) já formou mais de 2.500 profissionais em todo o mundo, sendo que trabalha com mais de 200 empresas. Através do coaching, procura impulsionar pessoas e organizações para melhorarem os seus resultados. João Sevilhano, um dos responsáveis da instituição, fala de uma aposta em construir uma imagem credível desta atividade.



«O mercado está mais sensibilizado e desperto para o 'coaching'», diz João Sevilhano, assinalando «a responsabilidade de um grupo de muito bons profissionais a atuar em Portugal».

### Como se posiciona a EEC, nomeadamente tendo em conta os tempos que vivemos e os desafios que colocam aos profissionais de 'coaching'?

A atual conjuntura ajudou a EEC a reforçar o seu posicionamento, a sua missão e a sua visão. Continuamos comprometidos com o desenvolvimento de pessoas e organizações, através de processos, metodologias, competências e conceitos que gravitam em torno do 'coaching', especificamente da nossa abordagem teórico-prática a esta atividade. Estamos apostados em construir uma imagem credível do 'coaching', assente em práticas fundamentadas, profissionais reconhecidos, uma postura e uma atitude éticas que se aliam à qualidade das intervenções e sobretudo em impulsionar a transformação da sociedade ao ajudar os líderes a perseguirem os seus objetivos e a conseguirem os melhores resultados. Os tempos que vivemos apelam também a que dirijamos a nossa atenção a outro tipo de população que, em condições habituais, não teria acesso ao 'coaching'. Apoiamos alguns projetos neste âmbito já há algum tempo e contamos ter novidades em breve.

### O facto de vivermos um período de crise condiciona o papel do 'coaching' na sociedade?

Condiciona todas as áreas de atividade, o 'coaching' não é exceção. Condiciona porque as empresas e as pessoas estão com menos recursos e esta atividade é normalmente associada a preços altos. Por outro lado,

é comum ouvir-se e ler-se que estamos à beira de uma mudança de paradigma. Muitas vezes fica-se sem saber bem o que isto quer dizer, provavelmente porque quem o diz também não sabe exata e concretamente que mudança e paradigmas são esses. O 'coaching' parece estar envolvido nessa mudança. Pelo menos a filosofia que suporta esta atividade, que o indivíduo deve tornar-se 100 por cento responsável pelos seus atos, pelas atitudes e intenções, que todas as pessoas têm potencial para ultrapassar os desafios e para desenhar o futuro, para construir realidades, parece encaixar neste desejo de mudança ou precipitação para a mesma.

### Com o protagonismo que o 'coaching' tem tido, já é mais fácil levá-lo para as organizações? Como poderá construir-se aí uma cultura de 'coaching'?

O protagonismo que o 'coaching' tem alcançado funciona muitas vezes em seu desfavor. Passámos de uma fase em que tínhamos de explicar o que era, em quase todas as empresas que visitávamos, para uma outra em que, mantendo o papel pedagógico, temos de corrigir muitas ideias erradas sobre a atividade — muitas delas construídas pelo contacto com práticas duvidosas e oportunistas. Apesar disso, é também claro que, ao mesmo tempo, o mercado está mais sensibilizado e desperto para o tema. Muito pela responsabilidade de um grupo de muito bons profissionais a atuar em Portugal, quer em intervenções diretas de 'coaching', quer na utilização das suas competências ao serviço das pessoas e das organizações. É também evidente que cada vez mais organizações apostam em estilos de liderança inclusivos, que pretendem fomentar a colaboração, a responsabilização de cada um dos elementos das equipas, e na descentralização dos diversos papéis, até então desempenhados apenas pelos líderes. Muito do trabalho feito neste sentido passa exatamente pelos líderes, por um conjunto de aprendizagens que lhes permitam ser líderes mais modernos e contribuir assim para o desenvolvimento das suas pessoas, das equipas e, consequentemente, do negócio. Empresas que tenham este tipo de ambição, de visão e estratégia estão em condições ótimas para integrarem o 'coaching' na sua cultura organizacional e no seu estilo de liderança. **RE**

#### A DIMENSÃO ÉTICA

João Sevilhano considera que agora «os profissionais de 'coaching' debatem-se com dilemas éticos, grande parte criados pelos próprios 'coaches'». Na sua opinião, «a necessidade de afirmação num mercado cada vez mais competitivo leva muitas vezes à cedência de valores e orientações éticas e deontológicas», sendo que isso «conduz também à prática de preços tão díspares que dificultam a justificação do real valor do 'coaching'». Para o diretor pedagógico da EEC, alguns dos desafios éticos dos 'coaches' são os seguintes: «lidar com concorrentes que na verdade não o são, por não terem formação e/ou competência para 'coaches'; manter a integridade profissional e a proteção dos clientes; a aparente impossibilidade de recusar projetos que vão contra as diretrizes éticas e deontológicas; a decisão de abandonar um processo por incompatibilidades pessoais ou conflito de interesses; a diferença entre os objetivos e as expectativas declarados e os que se verificam estabelecida a relação de 'coaching', por parte das organizações e por parte dos clientes finais». Num mundo onde «a transparência e a seriedade são um luxo, e estando o 'coaching' muitas vezes associado a um serviço de gama alta, os 'coaches' deverão ser embaixadores deste tipo de valores», conclui.





***A aprendizagem é um percurso. Venha caminhar connosco!***

A Escola Europeia de Coaching é líder a treinar líderes. Formámos mais de 2.500 profissionais em todo o mundo e trabalhamos com mais de 200 empresas.

Através do coaching, uma disciplina extraordinariamente eficaz, impulsionamos pessoas e organizações a melhorar os seus resultados.

Invertemos a nossa experiência para capacitar pessoas que desejem exercer como coaches profissionais. Os nossos programas nutrem-se do exercício do coaching que realizamos no dia-a-dia.

Todos os nossos trabalhos estão construídos a partir da nossa experiência no exercício profissional do coaching em projectos empresariais.

***eec***

*Líderes a treinar Líderes*

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

Rua Braamcamp, 88 - 3º Esq.  
1250-052 Lisboa



© Fernando Piçarra

## Soft skills

A forma como percebemos as situações induz comportamentos, e estes condicionam a forma de agir. Isto ilustra a necessidade de intervir permanentemente no desenvolvimento de competências comportamentais. A formação em ‘soft skills’ está intimamente ligada à identidade das organizações e à sua matriz de imagem de marca, razão pela qual a normalização ou formatação generalista deste tipo de intervenção compromete com frequência os objetivos. Para a rentabilização destas ações, é imperativo que cada projeto seja individualizado e personalizado para consolidação do que se pretende. Existem três etapas: avaliação pré-

via e diagnóstico; elaboração de conteúdos de intervenção; ‘follow-up’ contínuo para aferição de impactos.

Fica claro que conseguir aqui um bom resultado através de um catálogo nacional de qualificações é difícil, por não conseguir responder às necessidades específicas de formandos e empresas.

A forma como abordamos a área de ‘soft skills’ é simples e

eficaz. Passa por uma metodologia ‘tailor maid’, garantindo a preservação da cultura das empresas clientes e motivando os formandos para a perceção, a interpretação e a ação mais alinhada com as necessidades específicas.

Melhorias na capacidade de trabalho em equipa, reforço da motivação para aceitar novos desafios, gerir melhor as situações de ‘stress’ e desenvolver as relações interpessoais são ‘soft skills’ que determinam o sucesso de uma carreira. O desenvolvimento de competências comportamentais é

**Apostamos numa metodologia ‘tailor maid’, garantindo a preservação da cultura das empresas e motivando os formandos.**

também um instrumento no combate ao desemprego, já que acomoda de forma mais eficaz as ‘hard skills’ individuais, reforçando a iniciativa e a criatividade individual nos processos de recrutamento.

O horizonte de esperança no desenvolvimento empresarial passa pela aferição e pela melhoria de ‘hard skills’ dos colaboradores, mas num mundo em permanente mudança trabalhar ‘soft skills’ nas organizações é gerir melhor a realidade atual e criar bases sólidas de crescimento e sucesso. **RH**

José Marta<sup>(\*)</sup>

## Empregabilidade e carreira profissional

A melhor forma de garantir um trabalho é cuidar da empregabilidade.

O emprego não morreu, mas deixou de existir na forma tradicional. Já não existem os empregos para a vida, nem mesmo na função pública. E o período de permanência nas empresas tende a diminuir.

A segurança do profissional no mercado de trabalho é mais do que a relação emprego e trabalho ‘versus’ remuneração. O termo «empregabilidade» (do verbo «empregar») deve ser entendido de forma ampla como a condição de ser contratável para uma prestação de serviços como profissional independente ou para um emprego. Manter e trabalhar a empregabilidade é ter a capacidade de conseguir trabalho recompensado, independentemente de faixa etária, sexo e estar ou não empregado.

A carreira pertence ao profissional e ninguém a administra melhor do que ele. Há profissionais que aprenderam a lição através de duras penas, só acordando para o facto de terem responsabilidade sobre a carreira quando perdem o emprego.

O emprego pertence ao empregador, que contrata e desenvolve um negócio criado para colmatar uma necessidade do mercado e ter lucro. O profissional vende o seu trabalho, mas precisa de mais do que isso: tem de vender a sua mais valia. O empregador valoriza-o, na medida em que a

sua colaboração se mantenha útil.

A incómoda situação de um profissional quando a sua empresa é vendida, ou numa fusão, na mudança de localização ou na redução do quadro em virtude do mercado, é sempre uma possibilidade.

Cada profissional deve fazer a avaliação do seu inventário e descobrir os pontos a melhorar. Deve investir em si próprio. As exigências da modernização são cada vez mais rápidas. Nestes tempos nem sempre a empresa investe em formação. O aperfeiçoamento e o ganho de novas competências é uma responsabilidade do profissional. Esta atitude pode ser a base para uma boa carreira.

Há muita coisa que cada profissional pode fazer para cuidar da sua empregabilidade. Se necessário, deve procurar ajuda devidamente habilitada e informar-se. **RH**



© Fernando Piçarra

“Tulio Machado é diretor de operações do Grupo Galileu; tmachado@galileu.rh.pt

**Cada profissional deve fazer a avaliação do seu inventário e descobrir os pontos a melhorar. Deve investir em si próprio.**

Tulio Machado<sup>(\*\*)</sup>



**o seu  
parceiro  
em recursos  
humanos**

---

grupo  
**GALILEU**

- consultoria
- desenvolvimento de competências
- recrutamento e seleção
- trabalho temporário
- outsourcing
- promotoras e repositoras



avenida sidónio pais, 16 – r/c esq. 1050-215 lisboa – tel. 213 878 430 – fax 213 878 577  
geral@grupogalileu.com.pt - www.grupogalileu.com

## Na função certa

O sucesso depende mais da forma como pensamos do que daquilo que sabemos. Cada pessoa tem as suas preferências de pensamento e no nosso modelo (NBI) há oito estilos diferentes, as oito dimensões: Estratega, Imaginativo, Socializador, Empático, Organizador, Conservador, Analista e Realista. Cada um de nós tem uma preferência maior num destes estilos e uma menor nos outros. É essa conjugação que define o perfil de pensamento de cada um.

### Descubra o seu estilo

- Estratega: tem visão, descobre novos caminhos, faz previsões, desafia o 'status quo'.
- Imaginativo: ouve a voz interior, pensa por imagens, tem 'flashes' intuitivos, sonha acordado.
- Empático: é sensível e cuida, liga-se a poucas pessoas, estende a mão, serve, encoraja.
- Socializador: mistura-se, faz 'network' e coopera, trabalha em grupo, procura o consenso.
- Organizador: faz acontecer, organiza, planifica e faz cronogramas, é perseverante nos detalhes.
- Conservador: disciplinado, firme, consciencioso e diligente, respeita as rotinas.
- Analista: vai à raiz das coisas, tem argumentos racionais, avaliações, soluções clínicas.
- Realista: objetivos claros, sem distrações, com foco, simplicidade, clareza, factos.



© Butterfly  
"Cristina Moura, 'master trainer' e 'practitioner' NBI, é 'partner' da Butterfly: cristinamoura@butterfly.pt

- Pessoa errada na função errada = regressão
- Pessoa errada na função certa = frustração
- Pessoa certa na função errada = confusão
- Pessoa certa na função certa = progressão
- Pessoas certas nas funções certas = multiplicação

A partir dos NBI, quando alguém fala com um «realista» sabe que deve comunicar com factos e informação de forma objetiva, mas com um «empático» tem de usar uma linguagem suave e emotiva. A formação 'whole brain thinking' e os NBI ajudam a desenvolver relacionamentos, a melhorar a comunicação, a analisar a capacidade de tomar decisões fundamentadas e relevantes, a proporcionar contributos mais dinâmicos e significativos para a equipa e a colocar a pessoa certa na função certa quer em recolocação, quer em recrutamento e seleção de talentos (ver caixa). **RM**

Cristina Moura<sup>(1)</sup>

**Nota:** Os Neethling Brain Instruments (NBI), que representamos em exclusivo, foram desenvolvidos por Kobus Neethling e Paul Torrance (Universidade da Geórgia).



### DESCUBRA A FORMAÇÃO BUREAU VERITAS

Supportada por metodologias e pilares estratégicos, validados internacionalmente, o Bureau Veritas está ao serviço das empresas para promover o conhecimento, as competências e converter o potencial dos recursos humanos em resultados tangíveis e mensuráveis.

O leque de modalidades de formação que oferecemos vai ao encontro das diferentes necessidades, de acordo com as especificidades de cada empresa, cultura e áreas funcionais.

- Gestão da Qualidade • Gestão Ambiental • Gestão da Saúde e Segurança
- Integração de Sistemas • Gestão da Segurança Alimentar • Responsabilidade Social • IT Management
- Continuidade de Negócio • Segurança da Informação
- Gestão de Pessoas • Desenvolvimento do Capital Humano

Formação presencial, intra-empresa e e-learning.

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



Move Forward with Confidence

## Capital intelectual e humano em tempos de incerteza

As organizações e as pessoas estão confrontadas com um mundo em mudança. A gestão das organizações e as próprias pessoas são chamadas a evoluir profundamente em todas as dimensões. Isto é ainda mais verdade nas decisões estratégicas, ou seja, as que afetam profundamente o futuro.

«Volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade» são fatores que, de acordo com a capacidade de liderança e de perceção dos gestores, se devem transformar em «visão, união, clarividência, agilidade e proatividade».

Os dirigentes e executivos de hoje devem ter um leque de competências muito alargado e consolidado. A evolução desatualiza as respostas e obriga a novas formas de pensar e atuar, capazes de criar e fornecer novas soluções. Não é possível responder aos novos desafios com rotinas e competências de ontem.

Os modelos estratégicos têm-se multiplicado. No entanto, o reconhecimento do capital intelectual e humano é determinante na prossecução das estratégias e dos objetivos das organizações. Trata-se de recursos únicos e sólidos, podendo ser transformados em vantagens competitivas, promovendo a inovação.

O Bureau Veritas, presente em 140 países, destaca-se na conceção e na implementação de soluções formativas, afirmando-se como parceiro no desenvolvimento e na gestão do capital humano das empresas. **RM**

<sup>(1)</sup> Rosa Braz é 'training manager' do Grupo Bureau Veritas Portugal; rosa.braz@pt.bureauveritas.com

## Parcerias de futuro

O mercado de 'outsourcing' em 'contact centres' acompanha as flutuações da conjuntura do país. Contudo, na nossa visão os 'contact centres' têm vindo a ganhar cada vez mais destaque numa altura em que a centralização de serviços e a otimização/redução dos custos ganham uma preponderância cada vez maior. Nesse sentido, estamos otimistas nas apostas que temos realizado e que nos têm aproximado mais dos nossos parceiros de negócios, através da diversificação de soluções que apresentamos. Tudo isto, tendo sempre presente a necessidade crescente de reduzir custos operacionais e aumentar a elasticidade das equipas, através de uma aposta forte em inovação tecnológica, gestão, seleção e formação dos melhores recursos. Conseguimos desmistificar a ideia de que ser assistente de 'call center' é algo menor ou mesmo de transição.

A constante procura de novas soluções permite que mesmo em altura de crise encontremos todas as boas oportunidades de mudar o paradigma e fazer bons negócios, seja em casa dos nossos parceiros, seja nos nossos próprios 'contact centres'. Alguns dos serviços que disponibilizamos e onde as empresas nossas parceiras têm encontrado boas soluções são o agendamento de reuniões por telefone, a divulgação de campanhas, promoções e produtos, o controlo de qualidade, inquéritos de satisfação e linhas de apoio ao cliente/ fornecedor. Ao centralizarem o atendimento nas nossas instalações, obtêm reduções substanciais nos custos.



© Vítor Gordo

\*\*\*Rogério Ferreira é diretor da Adecco Contact Center Solutions; rogerio.ferreira@adecco.com

O nosso objetivo é estabelecer verdadeiras relações de parceria que visam o aumento da qualidade e da eficácia, com redução de custos.

A Adecco Contact Center Solutions posiciona-se assim no mercado com o objetivo de estabelecer verdadeiras relações de parceria que visam o aumento da qualidade e da eficácia, com redução dos custos. Parcerias que, acreditamos, têm um elevado grau de sustentabilidade e futuro. **RH**

Rogério Ferreira\*\*\*



## Temos soluções à sua medida.

**Trabalho Temporário, Outsourcing, Call Center Solutions, Recrutamento e Seleção, Formação e Consultoria em Recursos Humanos.**

Somos uma equipa de profissionais empenhados que acompanham diariamente os nossos clientes, seja no processo de recrutamento e seleção, seja na empresa empregadora, ajudando tanto trabalhadores como empresas a resolver os problemas quotidianos da gestão de Recursos Humanos. Um trabalho reconhecido que faz de nós o líder mundial em Recursos Humanos.



better work, better life

Edifício Mar Vermelho  
Av. D. João II, Lote 1.06.2.5 - 9º Andar  
1990-095 Lisboa  
Tel. 21 115 67 00  
[www.adecco.pt](http://www.adecco.pt)

**707 Adecco**  
2 3 3 2 3 8  
Linha de Apoio ao Cliente

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

### «A nossa oferta é verdadeiramente cloud.»

O líder no nosso país da multinacional tecnológica focada em capital humano fala das soluções que apresentam ao mercado, sobretudo o de médias e grandes empresas.

#### Como se posiciona a Meta4 em externalização de serviços e «Software as a Service» (SaaS)? Ou seja, o que propõem às empresas em termos de soluções?

Somos uma empresa especializada em gestão de recursos humanos e a única que tem uma solução na modalidade SaaS para a gestão de salários em Portugal, solução que além disso permite gerir a parte estratégica dos recursos humanos – formação, avaliação, planos de carreira, etc –, tanto para as necessidades internacionais como para as locais. A nossa oferta é verdadeiramente 'cloud', quer dizer, os clientes partilham a mesma plataforma, beneficiando da evolução contínua gerada pela nossa área de I&D [investigação e desenvolvimento] e pela incorporação de novos clientes na 'cloud'.

#### No caso de micro e de pequenas empresas, como olham para o mercado?


Não é um mercado onde a Meta4 esteja presente. As nossas soluções aportam mais valor nas empresas com processos complexos que necessitam da tecnologia para automatizar e otimizar a gestão de recursos humanos.

#### E para médias e grandes empresas, inclusive as de atuação multinacional?

Esse é o nosso mercado tradicional, porque as nossas soluções permitem abarcar projetos globais a um custo razoável. As empresas com sedes em vários países podem dispor de uma plataforma que permite centralizar a informação dos colaboradores em tempo real, assim como consolidar as políticas de recursos humanos a nível global, respeitando as legislações vigentes em cada país. As nossas soluções proporcionam suporte a todos os aspetos que têm que ver com a gestão da or-

ganização, com a administração de pessoas e a gestão orçamental, além dos próprios processos de recursos humanos como formação, seleção, gestão do talento ou retribuição. Assim, as empresas podem decidir em função da sua própria cultura, do grau de descentralização e da idiosincrasia local quais os processos ou que parte destes serão geridos de forma local ou corporativa.

#### Numa área em constante evolução, como a tecnologia, os vossos clientes podem contar com uma permanente atualização das soluções, ainda mais quando na gestão das pessoas surgem cada vez com mais frequência novos desafios?

Têm sobretudo a garantia de inovação: manter as atualizações das soluções 'cloud', que é responsabilidade do fornecedor, pelo que os departamentos de recursos humanos evitam a obsolescência das suas aplicações tecnológicas. Contar com uma ferramenta tecnológica inovadora resulta especialmente crítico numa área caracterizada por estar sujeita a constantes mudanças (laborais, legislativas, fiscais, etc) e enfrentar numerosos desafios como a globalização, a gestão do talento ou a melhoria da produtividade, entre outros. 



#### CINCO ASPETOS IMPORTANTES

Em termos do que podem esperar as empresas das soluções apresentadas pela Meta4, Eduardo Quero Sevilla destaca cinco aspetos: rapidez de integração, sobretudo pela tecnologia 'cloud', com o alojamento num servidor externo; mobilidade e acessibilidade, já que as soluções na nuvem são acessíveis a partir de qualquer dispositivo; melhoria da experiência do utilizador, por serem mais intuitivas e acessíveis, o que pressupõe uma redução do período de aprendizagem e um menor esforço formativo; flexibilidade, sobretudo a que é proporcionada às organizações e às pessoas; e variabilidade dos custos, pois o pagamento é feito pelo que se utiliza, transformando os custos fixos em custos variáveis.



**meta4** @uer perder peso?  
Pergunte-nos como!

A Meta4 disponibiliza as suas aplicações num modelo de aluguer! Os serviços da Meta4 abrangem a externalização dos salários, gestão de pessoal, e gestão estratégica R.H, fundamentados nas capacidades da sua tecnologia, ampla experiência e conhecimentos na área R.H. Uma ampla cobertura funcional e serviços adaptados às necessidades de cada empresa, locais e globais, que vai querer conhecer!

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

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

[www.meta4.pt](http://www.meta4.pt)



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](http://www.tonik.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](mailto:info@manpowergroup.pt)



ManpowerGroup

