



# Bruno Amaral

## A aposta da Bacardi-Martini nos colaboradores

### Benefícios Extra-salariais | Formação | Recrutamento



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

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

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

Lisboa T. (+351) 217 611 700  
Porto T. (+351) 220 118 026  
[comercial@psicoforma.pt](mailto:comercial@psicoforma.pt)

**psico-forma**  
Consultoria em Formação e Recrutamento  
a Randstad company



Cheque Ensino

00000000 ZERO EUROS \*\*\*\*\*

\*\*\*0,00 €

0000

A  
DOR

00 Tickets de \*\*\*0,00

UTILIZÁVEL ATÉ  
0000/00/00

*É favor não carimbar neste espaço - só validar o cheque com linha óptica.*

9835780 000006

000000000000> 0000000000< 01+



## Do jardim-de-infância até à universidade, os seus filhos contam sempre com um grande amigo!

Educar os filhos não é tarefa fácil. Para lhe dar uma ajuda, a Ticket Serviços propõe-lhe dois excelentes produtos: o Ticket Infância, totalmente isento de contribuições e impostos, pode ser atribuído pelas empresas aos seus colaboradores para subsidiar as despesas de educação dos seus filhos no Pré-Escolar (até 7 anos). Este sistema, já implementado em diversos países da União Europeia, tem associado expressivos benefícios fiscais, para a sua empresa e para si.

O Ticket Ensino é um cheque ensino, destinado às empresas e instituições que pretendem subsidiar as despesas de educação dos filhos dos seus colaboradores em qualquer grau de ensino (do Pré-Escolar ao Ensino Superior).

Fale com a sua empresa ou vá a [www.ticket.pt](http://www.ticket.pt) e verá como é fácil reduzir, através dos Tickets, as despesas de educação do seu filho.





EDITORIAL

## Valorizar os colaboradores

Esta é a terceira edição de 2013 do «Suplemento RH human | OJE», sendo os temas em foco recrutamento, formação e benefícios extra-salariais. 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 sob a forma de artigos.

Contudo, o destaque principal da edição vai para a entrevista de capa, com Bruno Amaral, director-geral da Bacardi-Martini Portugal, que mostra como aí existe uma constante preocupação de valorizar os colaboradores, encarados como o recurso-chave para o sucesso dos produtos da empresa no mercado. Com uma carreira brilhante nas áreas de 'marketing' e vendas, iniciada em 2000, este economista chegou à Bacardi-Martini em 2009 para desempenhar funções de director comercial, tendo rapidamente chegado à liderança da empresa.

Este ano, nas suas três edições, o «Suplemento RH human | OJE» tratou uma infinidade de temas ligados à gestão das pessoas nas organizações: recursos humanos e novas tecnologias, consultoria e SST – saúde e segurança no trabalho (edição de Março); 'coaching', formação de executivos e 'outsourcing' – de pessoas e de serviços (edição de Junho); e ainda recrutamento, formação e benefícios extra-salariais (a presente edição, deste mês de Setembro).

De assinalar que o suplemento é um projecto editorial que vai já no quinto ano de vida. 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.*

### 04 Editorial

### 06 Breves

### 08 Entrevista de Capa

- Bruno Amaral

### 12 Benefícios Extra-salariais

- Millennium bcp
- SYV – Sharing Your Vision
- Towers Watson

### 17 Formação

- Adecco
- eiC Formação
- SLOT Academy
- PTC – Paula Tomás Consultores

### 22 Recrutamento

- Certho

suplemento **RH** human  
OJE

Nº20 – SETEMBRO 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@designforma.com

**Fotografia:** Fernando Piçarra, João Andrés,  
Vítor Gordo

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

**Distribuição:** Megafin Sociedade Editora SA

**Nº de Depósito Legal:** 245365/06

**Tiragem:** 17.000 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

# PARA O QUE PRECISAR, HÁ SEMPRE UM NOVOTEL.

Mais de 400 destinos em todo o mundo.

[novotel.com](http://novotel.com)



LE CLUB  ACCOR  
HOTELS

JUNTE-SE AO NOSSO PROGRAMA DE FIDELIDADE MUNDIAL EM [ACCORHOTELS.COM](http://ACCORHOTELS.COM)

**Nova responsável da CH Projects**

Maria Fernanda Carmo (na foto) acaba de assumir a direção da CH Projects, uma unidade de negócios autónoma da CH Business Consulting, consultora que integra o Grupo CH. Esta unidade de negócios tem como missão o desenvolvimento de projetos de investimento, disponibilizando às empresas soluções especializadas na maximização dos incentivos públicos e no aproveitamento dos diferentes instrumentos de apoio existentes.



**Aliança Edenred/ BES**

Foi anunciado pela Edenred a criação de uma 'joint-venture' com o Banco Espírito Santo (BES), tendo em vista operar no mercado português de emissão de títulos de serviço na área dos benefícios sociais. Esta aliança «vai estimular o desenvolvimento de um sector que se dedica à entrega de benefícios sociais pelas empresas aos trabalhadores, representando um contributo de grande relevância no atual contexto social e económico», lê-se num comunicado da empresa de serviços pré-pagos.



**«Learning is changing»**

Multinacional especializada em consultoria de formação e 'e-learning', a Global Estratégias tem este ano um novo posicionamento, denominado «Learning is changing», isto pela consciência de que «os desafios da atualidade exigem novas respostas e soluções inovadoras e eficientes», assinala-se num documento de divulgação. Este novo posicionamento já se traduz no «Catálogo de Formação 2013».

**Formação on-line em TI**

A empresa Portuguesa Actual Training, especializada em formação e consultoria virada para as tecnologias de informação (TI), está a disponibilizar a formação «OnLine Class», que segundo Paulo Gil, 'business developer' na instituição, «permite a frequência de formação oficial e técnica sem a necessidade de deslocação às instalações da empresa, mas com acesso ao ambiente de formação». A quase totalidade dos cursos que integram o catálogo da Actual Training podem ser disponibilizados neste formato.

**«Kelly Global Workforce Index»**

De acordo com os mais recentes resultados do estudo «Kelly Global Workforce Index» (KGWI), 36% dos inquiridos portugueses têm a sua remuneração ligada a alguma forma de objetivos de desempenho ou produtividade. Entre aqueles que não têm a sua remuneração ligada ao desempenho, 55% referem que seriam mais produtivos se o seu vencimento estivesse ligado aos resultados do desempenho/ da produtividade.

Afonso Carvalho, diretor geral da Kelly Services Portugal, refere que a tendência reflete um reconhecimento alargado de que as organizações e as pessoas obtêm um melhor desempenho quando os seus interesses estão alinhados, nomeadamente através da remuneração baseada em incentivos.

«Há muitos trabalhadores que confiam claramente na sua capacidade para desempenhar bem a função, e como tal desejam ter a oportunidade de ser compensados de acordo com o seu desempenho», assinala.

O KGWI é 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, incluindo quase sete mil em Portugal. O estudo foi realizado 'on-line' pelo RDA Group em nome da Kelly Services.

Os resultados em Portugal também revelam que apenas um quarto (26%) dos inquiridos considera a sua atual remuneração adequada e que entre os quadros superiores e técnicos as taxas mais elevadas de remuneração com base no desempenho situam-se nas vendas (71%), no 'marketing' (47%) e nas tecnologias de informação – TI (36%). De assinalar que remuneração baseada no desempenho inclui quaisquer acordos em que uma componente variável da remuneração total está ligada ao cumprimento de objetivos, incluindo participação nos lucros, bónus de desempenho e comissões sobre as vendas.

Afonso Carvalho refere que um foco renovado em formas de melhorar a produtividade nas empresas trouxe uma nova ênfase ao papel da remuneração como instrumento de melhoria do desempenho do negócio, acrescentando: «Os modelos de incentivos para premiar o desempenho podem traduzir-se numa situação em que todos ganham. Os trabalhadores podem beneficiar da oportunidade para trabalhar melhor e aumentar a sua capacidade para gerar rendimento, ao mesmo tempo que as entidades empregadoras beneficiam de um aumento de produtividade e de recursos humanos mais empenhados.»



**Psicoforma aposta na Academia de Competências**

A Psicoforma, marca de formação comportamental da multinacional de recursos humanos Randstad dirigida por Paula Lampreia, lançou uma campanha durante o passado mês de agosto para a sua Academia de Competências. Tratou-se de uma oferta que previa uma segunda inscrição gratuita para os interessados na oferta da instituição. «Orientação para o Cliente», «Trabalho em Equipa», «Comprometimento com a Excelência», «Orientação para Resultados» e «Gestão da Mudança» foram os treinos disponibilizados no âmbito da campanha. De assinalar que a Academia de competências foi lançada em abril deste ano e identifica através de uma tabela as principais competências que fazem parte de um profissional de excelência. Para cada competência há uma ação de treino prático e incisivo de no máximo quatro horas. As ações têm também diferentes níveis. A tabela de competências é uma 'app' e pode ser descarregada no 'site' da Psicoforma (<https://www.psicoforma.pt/>).

**Heading Advance no «Facebook»**

A Heading Advance, que integra a empresa de recursos humanos Heading e tem como objetivo dar resposta às necessidades formativas dos clientes desta instituição, lançou recentemente a sua página do «Facebook», espaço onde procura manter uma relação próxima com todos os que se interessam pelos temas do desenvolvimento pessoal e profissional. Nesta página são partilhadas novidades sobre a Heading Advance, conceitos e artigos, bem como tudo o que os seus responsáveis consideram «colorido, divertido, alegre e inteligente», isto como o objetivo de «colorir o dia de quem visitar a página». Para o arranque oficial da Heading Advance estão pensadas várias ações, bem como 'workshops' abertos ao público em geral.



# É TEMPO DE PLANEAR O REGRESSO

## À VIDA ATIVA

### DE TODA A FAMÍLIA!

novidades  
em setembro!

## EM SETEMBRO OFERECEMOS:

**1.** MENSALIDADE DE SETEMBRO

+

**2.** ESCOLHA ENTRE:

- treino personalizado 30'
- massagem 30'
- aconselhamento nutricional 30'
- mensalidade criança

## PARA SI:

Novas máquinas 

Piscina | Jacuzzi 

130 aulas / semana 

Aulas LesMills (BTS) 

Estúdio de bicicletas 

Treino personalizado 

Spa | Nutrição 

Crossfit 

Pista de atletismo 

Osteopatia | Fisioterapia 

Sauna e banho turco 

Polidesportivo 2x2 

Acupuntura | Shiatsu 

## PARA OS SEUS:

Escola de natação 

Ballet | Karate 

Hip hop 

Pais e filhos 

Fit kids 

Festas de aniversário

## E AINDA:

Restaurante 

Estacionamento coberto

## LIGUE JÁ

21 726 18 49

  
**TONIK**  
Life, family & fun



Bruno Amaral

## Olhar para os colaboradores com atenção

Excelência, paixão, confiança e carinho. São os quatro valores assumidos pela Bacardi-Martini. E Bruno Amaral, diretor geral da empresa em Portugal, revela que é o último que atualmente assume prioridade. Em entrevista ao «Suplemento RH human | OJE» explica por quê, partilhando como é gerir pessoas e negócio em contexto de crise.

### Quais são os seus grandes desafios como diretor geral de uma empresa como a Bacardi-Martini, sobretudo no que diz respeito à gestão das pessoas?

Gerir recursos humanos no contexto atual de mercado é um enorme desafio para um gestor. São as pessoas que movem a nossa companhia, logo a motivação é o fator chave de sucesso. A crise que atravessamos obriga a um aumento da exigência individual, para uma maior qualidade do trabalho e níveis superiores de responsabilização. Por isso, comunicar de forma atempada e transparente é chave para criar um ambiente de confiança. Igualmente saber escutar ativa e atentamente é a melhor forma de motivar e orientar os colaboradores.

### Como concretizam essas intenções?

Realizamos periodicamente reuniões gerais, departamentais e interfuncionais na Bacardi-Martini, o que nos permite comunicar os resultados do negócio, os maiores projetos em 'pipeline', novos produtos e alterações organizacionais, bem como perceber os receios e as dúvidas que os colaboradores têm, e assim poder esclarecê-los na hora, de forma aberta e direta. Fomentamos ainda várias reuniões de equipas integradas no planeamento interno, mas também momentos de lazer para incrementar o relacionamento interpessoal. Um dos nossos valores é o 'caring', e realmente neste momento temos que olhar para os nossos colaboradores com mais atenção.

### Como coordena com a pessoa diretamente responsável pelos recursos humanos a questão da estratégia global da empresa com a da estratégia definida para o capital humano?

A estratégia global de recursos humanos é aplicada localmente pela nossa 'HR specialist', a doutora Rute Fazenda. No início de cada ciclo, na preparação do plano estratégico da companhia, identificamos em conjunto as exceções ou os ajustamentos necessários à estratégia global, que resultam das nossas vicissitudes locais.

### Quais são as suas prioridades, e os principais desafios, no que respeita quer à gestão do negócio, quer à gestão das pessoas?

No que respeita ao negócio, o nosso objetivo é consolidar e reforçar a posição de liderança que detemos em algumas das categorias em que atuamos. E naquelas onde não somos líderes, assumimos o papel de 'challenger' ativo com vista à redução da distância para o líder, maximizando o retorno dos nossos investimentos, assegurando que temos uma estrutura operacional adaptada e cumprindo a estratégia que está traduzida nos planos operacionais e nos objetivos financeiros.

### E em relação às pessoas?

O carinho é um dos nossos valores, e em Portugal, neste momento, este valor suplanta em importância as restantes três: excelência, paixão e confiança. Assim, desenvolvemos um plano específico que visa precisamente agir num sentido protetor e integrador junto dos nossos colaboradores.

### A liderança num sector como aquele em que a sua empresa atua tem algumas especificidades?

Cada categoria é uma categoria. A especificidade da mesma resulta da única relação que o consumidor tem com essa categoria, e com as marcas que a compõem. Por isso, liderar em aperitivos nada tem que ver com liderar em vodkas 'ultra premium'. Nós estamos presentes em inúmeras categorias com várias marcas; portanto, o espírito intra-empresarial, a capacidade de assumir responsabilidades, a versatilidade e a adaptabilidade, e uma atuação diária caracterizada por uma autonomia partilhada, são fatores críticos para se ter sucesso na Bacardi-Martini Portugal.

### Em termos internacionais, como é a relação da gestão da empresa em Portugal? E especificidades portuguesas, existem?

As especificidades portuguesas são sempre tidas em



conta quando esta ação acrescenta valor ao negócio e se encaixa com a estratégia global de cada marca.

### **Em tempos mais adversos como o que vivemos, em que vender nunca foi simultaneamente tão importante e tão difícil, como asseguram os bons resultados?**

A equipa de 'managers' de 'frontline' tem já quatro anos de experiência na companhia, e o seu perfil e as suas competências estão perfeitamente ajustados às funções que ocupam e aos desafios que enfrentam. A larga experiência do 'backoffice' imprime robustez na nossa operação, o que permite que o 'frontline', perfeitamente alinhado com o 'marketing', consiga de facto contribuir para uma performance muito positiva da companhia desde 2009.

### **Que imagem pretende que a empresa tenha no mercado?**

A Bacardi-Martini é uma empresa de marcas, portanto a nossa energia diária está direcionada para a imagem e a performance das nossas marcas. Do ponto de vista institucional, a sustentabilidade do nosso negócio e a interajuda com a comunidade onde estamos inseridos são dois pontos chave relacionados com a imagem da Bacardi-Martini. A redução de desperdícios, a fatura energética, a prevenção de acidentes de trabalho e a compra a fornecedores certificados são alvo de planos de ação muito concretos e incisivos, que visam melhorar os respetivos índices de ano para ano.

### **As vossas pessoas também terão um papel fundamental não só na imagem que a empresa passa para o exterior mas também no seu desempenho...**

A Bacardi-Martini Portugal pretende captar os melhores talentos e reter os que têm potencial. Cada um dos nossos colaboradores contribui com a riqueza do seu conhecimento; no entanto, com o contexto económico adverso existe uma necessidade de repensar a gestão do negócio, e as nossas pessoas têm de desenvolver as competências de atuação face a esse contexto. Para isso, criamos planos de desenvolvimento internos, planos de sucessão e apostamos em ações de formação, 'coaching' e 'team building'.

### **O que é que a Bacardi Martini quer significar para os seus colaboradores?**

Em 2010 fomos considerados uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal. Continuamos a preocupar-nos cada vez mais em criar condições para o bem estar dos nossos colaboradores, que contribuem claramente para os bons resultados da empresa. A saúde de cada um deles é de uma importância fundamental. Diariamente é distribuída fruta, temos regularmente consultas de medicina curativa, massagens e sessões de acupuntura e um excelente seguro de saúde. A comemoração de datas especiais como por exemplo aniversários, Dia da Mãe, Dia da Mulher, em que é servido um almoço especial, fazem parte das nossas rotinas. O Dia de São Martinho é um dos mais desejados pelos nossos colaboradores, uma vez que assamos as castanhas e



promovemos um momento de descontração e interação. Espaços exteriores de lazer ou para atividades como futebol ou matraquilhos permitem momentos de decompressão. A comemoração dos aniversários das nossas marcas e a festa de Natal também são momentos de grande impacto.

### **Sei que também apostam em ações de responsabilidade social envolvendo os colaboradores...**

Sim. Temos promovido ações como a recolha de tampas, de roupa ou em atividades externas na comunidade onde estamos inseridos, como foi caso deste ano, em que realizámos uma atividade em conjunto com a associação APATI [Associação Promotora de Apoio à Terceira Idade], de Castanheira do Ribatejo, com uma taxa de participação elevadíssima. Para além de oferecermos produtos alimentares e de higiene diária, os nossos colaboradores despenderam o seu tempo colaborando e apoiando os idosos que se encontravam no lar. Esta ação foi um sucesso e pretendemos repeti-la no próximo ano. Ainda no âmbito da responsabilidade social, neste caso interna, para minimizar o impacto da situação económica atribuímos um subsídio de apoio escolar para os filhos dos colaboradores, beneficiamos de um plano de pensões e temos um elevado número de protocolos com serviços a preços especiais. E porque os

«O que me mantém motivado continua tão forte como no primeiro dia: encontrar o equilíbrio entre o curto e o longo prazo, num contexto de mudança permanente.»



ossos colaboradores são os nossos melhores embaixadores, permitimos que os nossos produtos possam ser adquiridos com condições muito vantajosas, para que possam partilhá-los com os familiares e os amigos.

**E em relação ao meio em que se inserem, que preocupações têm? O facto de se tratar de uma empresa que está ligadas a bebidas alcoólicas transporta alguns desafios especiais em termos de responsabilidade social empresarial?**

A responsabilidade social está em tudo o que fazemos e na primeira linha do 'mindset' de todos os nossos co-

laboradores. Em concreto, somos associados da ANEBE [Associação Nacional de Empresas de Bebidas Espirituosas] e da ACIBEV [Associação de Comerciantes e Industriais de Bebidas e Vinhos], cujos estatutos visam, entre outros, promover a responsabilidade social e a auto-regulação do sector de bebidas espirituosas e dos vinhos. Defendemos os 18 anos como idade mínima de consumo de bebidas alcoólicas, independentemente do tipo de bebida, e desenvolvemos e implementámos várias iniciativas de prevenção rodoviária em conjunto com a GNR e com a Galp. Destaco igualmente os projetos inovadores que visam o consumo responsável, como o «Beba com cabeça».

**Na presente situação económica, como considera o desempenho da empresa, e que desafios vê no imediato?**

A nossa performance relativa tem sido muito positiva, pois a nossa quota de mercado em valor tem vindo a aumentar, e a distância para o nosso maior concorrente também. No imediato, o desafio é extra-empresa, ou seja, é que Portugal consiga cumprir os seus compromissos e por essa via readquirir a sua independência financeira, focando-se no desenvolvimento socioeconómico sustentável, reforçando as nossas principais vantagens competitivas.

**Como perspetiva o futuro?**

O futuro pertence-nos, e a Bacardi-Martini tem marcas extraordinárias que nos permitirão adivinhar o futuro com um sorriso nos lábios e um brilho nos olhos.

**O que o fez aceitar o desafio de assumir a direção da Bacardi-Martini Portugal e o que o mantém motivado?**

Assumi a direção comercial na Bacardi-Martini no início de 2009, há quase cinco anos. Estes anos de direção comercial coincidiram com um período expansionista em Portugal, que terminou há cerca de três anos, sendo substituído por ações macroeconómicas contracionistas. Esta mudança estrutural de impacto transversal e de magnitude superior nas nossas categorias, nomeadamente pelo aumento da carga fiscal de forma excessiva e desproporcional, foram o meu grande tónico motivacional quando assumi a direção geral, há dois anos. Na verdade, este período de ajustamento será mais longo do que o inicialmente previsto, por isso estou consciente de que as dificuldades ainda não terminaram, se bem que já haja alguns sinais, ténues, de estabilização económica.

**A sua motivação mantém-se então a mesma...**

Sim. Neste contexto, o que me mantém motivado continua tão forte como no primeiro dia em que assumi a posição: encontrar o equilíbrio entre o curto e o longo prazo, num contexto de mudança permanente, de mudança dos nossos sistemas de informação e de grande agressividade dos nossos concorrentes, em que a sustentabilidade do negócio tem que ser integralmente protegida, não obstante os impactos daí resultantes. ■

#### BRUNO AMARAL

Bruno Amaral, diretor geral da Bacardi-Martini Portugal desde janeiro de 2012, é licenciado em «Economia» pela Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, tem um mestrado em «Marketing» pelo Instituto Superior de Economia de Gestão (ISEG) e ainda uma pós-graduação em «Vendas» pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e um MBA internacional pela IE Business School de Madrid. Iniciou o seu percurso profissional no ano 2000, quando assumiu a posição de 'brand manager' na Sara Lee Portugal. Em 2002 trocou o 'marketing' pelas vendas na Refrige - CocaCola, onde desempenhou a função de 'key account manager' (KAM). No final de 2003, foi convidado para assumir o canal moderno na PrimeDrinks, tendo sido promovido a diretor de vendas e 'trade marketing' no início de 2005, então com 28 anos. Seguiram-se quatro anos como membro do comité executivo da PrimeDrinks, do qual saiu no início de 2009 para concluir o MBA internacional em Madrid. Foi recrutado pela Bacardi-Martini no decorrer do mesmo ano, para diretor comercial.

Rita Lourenço, do Millennium bcp

# Um instrumento muito interessante para empresas e colaboradores

A responsável pelo Departamento de Cartões e Meios de Pagamento do Millennium bcp fala do «Cartão Free Refeição», que permite pagar o subsídio de refeição dos colaboradores das empresas. Para Rita Lourenço, no atual contexto económico os benefícios associados aos vales-refeição são um instrumento muito interessante para as empresas e os colaboradores.

### O «CARTÃO FREE REFEIÇÃO»

Trata-se de um cartão pré-pago Visa Electron que permite pagar o subsídio de refeição aos colaboradores das empresas – com vantagens para cada colaborador e a respetiva empresa. Pode ser utilizado em estabelecimentos do sector alimentar, incluindo supermercados que aceitem pagamentos Multibanco ou Visa. A partir de janeiro deste ano, o valor até ao qual o subsídio de alimentação não está sujeito a tributação baixou para 4,27 euros, quando pago em numerário, e manteve-se em 6,83 euros quando pago em vale-refeição. Ou seja, sempre que o subsídio seja igual ou superior a 6,83 euros, pagar com o «Cartão Free Refeição» representa uma poupança (em TSU) para a empresa de 147,14 euro por ano e por colaborador. Este último também é beneficiado com uma menor tributação em IRS e Segurança Social, representando uma poupança anual que pode ir de 179,66 euros até 418,18 euros, consoante o respetivo escalão de IRS.



### Como vê os benefícios associados aos vales-refeição no atual contexto económico das empresas e da gestão que fazem das suas pessoas?

No atual contexto económico, para empresas que pagam subsídios de refeição de valor superior a 4,27 euros diários, são um instrumento extremamente interessante. Representam uma forma de reduzir custos para as empresas e, simultaneamente, de aumentar o rendimento disponível dos respetivos colaboradores.

### No caso do «Cartão Free Refeição», do Millennium bcp, a que objetivos se propuseram com a sua disponibilização ao mercado e como é que o desenharam?

O produto foi disponibilizado aos clientes do Millennium bcp em março de 2012, tendo como objetivo adaptar a oferta de cartões do banco às necessidades desses mesmos clientes. O «Cartão Free Refeição» foi desenvolvido com o objetivo de ser um produto de utilização extremamente simples, prático

ca e segura, sem quaisquer custos de carregamento ou de inatividade.

### Que vantagens apresenta este cartão, na perspetiva das empresas e na perspetiva dos colaboradores?

Na perspetiva das empresas, no quadro fiscal de 2013, representa uma poupança anual até 147,14 euros por colaborador. Representa também menor burocracia e maior segurança face aos tradicionais vales-refeição. Na ótica dos colaboradores, a principal vantagem é representada pela poupança anual de 179,66 euros a 418,18 euros, associada à segurança de um cartão bancário, cujas transações são validadas por PIN, e ao envio mensal por 'e-mail' do extrato do cartão.

### Como tem sido a receção do mercado?

Tem sido excelente. Este cartão, atendendo aos benefícios que disponibiliza e às suas características específicas, representa uma vantagem que a maioria das entidades empregadoras que estão atentas não quer desperdiçar.

### Existe ainda algum campo em que o Estado possa permitir que sejam criadas vantagens fiscais para os colaboradores das empresas neste tipo de benefícios, ou até noutros benefícios?

Haverá certamente outras áreas em que determinadas vantagens fiscais podem ser criadas ou reforçadas, nomeadamente ao nível da educação e do apoio à infância, mas esta é uma matéria que depende da iniciativa do Governo e do Parlamento.

### A vossa instituição aposta noutro tipo de benefícios que as empresas possam disponibilizar aos colaboradores, seja neste âmbito de vales-refeição, seja num âmbito mais alargado?

O banco está permanentemente atento às necessidades dos clientes e, em função da evolução do enquadramento fiscal de alguns benefícios que as empresas possam disponibilizar aos respetivos colaboradores, ajustará proativamente a sua oferta de produtos. ■



CARTÃO FREE REFEIÇÃO



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

**POUPANÇA**

**ATÉ 147,14€/ANO**

**PARA A EMPRESA**

e de 179,66€ a  
418,18€/ano para  
o Colaborador

O **Cartão Free Refeição** é um cartão pré-pago Visa Electron que permite pagar o subsídio de refeição aos seus colaboradores, com vantagens para o colaborador e para a empresa. Pode ser utilizado em estabelecimentos do setor alimentar, incluindo supermercados que aceitem pagamentos Multibanco ou Visa. **Informe-se junto do Millennium bcp.**

O enquadramento fiscal descrito neste documento é de natureza geral e está sujeito a alterações. Os potenciais interessados deverão avaliar as consequências e implicações da adesão ao produto à luz das suas circunstâncias particulares.

**707 50 24 24**

**Atendimento Personalizado 24H**

Custo máximo por minuto: 0,10€ para chamadas a partir da rede fixa e 0,25€ para chamadas a partir da rede móvel. Acresce IVA.

# A EMPRESA POUPA, TODOS FICAM A GANHAR

**Millennium**  
bcp Empresas

## Benefícios: contexto e exemplos

“Tiago Domingues é partner and business manager da SYV – Sharing Your Vision; tiago.domingues@syv.pt



Enquanto responsável pela consultora de gestão SYV – Sharing Your Vision, e procurando evitar a utilização de ‘buzzwords’ da moda, faço um brevíssimo enquadramento do tema (na minha perspetiva) «benefícios extra-salariais»; e aproveito também para destacar uma organização que se posicionou no mercado de uma forma muito diferenciadora e integradora dos evoluídos sistemas de gestão estratégica de recursos humanos (SGRH) que muitas empresas têm implementado ou assim o pretendem. Falo-vos da empresa Odisseias, parceira e cliente da SYV, 100% portuguesa e desde há três anos incluída no ‘ranking’ das 100 melhores para trabalhar (iniciativa da revista «Exame» e da consultora Accenture). Com uma consolidada liderança no mercado das experiências (‘packs’ e campanhas promocionais ‘on-line’ e loja) em Portugal, tem também realizado um caminho muito diferenciador no segmento de mercado ‘corporate’, nomeadamente no que diz respeito ao desenvolvimento de uma solução tecnológica para o tema «incentivos» – assim como na disponibilização de um diversificado portfólio de benefícios, materializados na realização de experiências e em produtos físicos com os quais os colaboradores de uma empresa poderão ser recompensados.

Um dos pontos em comum entre empresas em contração e empresas em fase de crescimento é o facto de ambas procurarem ao máximo rentabilizar o seu negócio. As primeiras por razões de sobrevivência, as segundas por razões de crescimento sustentado. Rentabilizar significa otimizar recursos, fazer mais (ou o mesmo) com menos, seja nos recursos materiais, nos recursos financeiros ou nos recursos humanos. Dando especial en-

foque aos recursos humanos, considero lógico afirmar que nenhuma organização fará mais com menos colaboradores (excluindo tarefas automatizáveis), a menos que consiga assegurar o aumento da sua produtividade (ao contrário, do que parece ser o entendimento de alguns governos maior produtividade não são mais horas de trabalho mas sim mais trabalho por hora; enfim, detalhes...).

Das muitas variáveis que condicionam a produtividade dos colaboradores, destaco o envolvimento, o desenvolvimento e o reconhecimento enquanto meio de motivação geradora de produtividade. Organizações que envolvam os colaboradores na formulação da estratégia (fim – para que a compreendam e promovam) e que construam modelos de desenvolvimento e reconhecimento individual e coletivo (meio – progressão interna, da visibilidade e da compensação salarial e/ ou extra-salarial) têm elevada produtividade e são capazes de atrair os melhores talentos externos e de reter internamente os mais competentes.

Concluindo, a prática de benefícios extra-salariais poderá ter por base uma necessidade estratégica da organização (assumindo custos variáveis, ao invés de custos fixos, como por exemplo o aumento de salários base) e/ ou a intenção de compensar e motivar aqueles cujos desempenhos se destacam. Torna-se necessário que as organizações encontrem benefícios extra-salariais apelativos (e complementares aos habituais – automóvel, seguros de vida, planos médicos, etc) para os seus colaboradores e de funcional gestão em termos da própria organização.

Deixo aqui uma dica relativa a uma solução Odisseias (ver caixa) que tem demonstrado ser inovadora e competitiva para as empresas, nomeadamente no que diz respeito ao tipo de benefícios e ao suporte tecnológico que assegura na sua gestão. [RH](#)

Tiago Domingues<sup>(1)</sup>

Organizações que envolvam os colaboradores na formulação da estratégia e que construam modelos de desenvolvimento e reconhecimento individual e coletivo têm elevada produtividade e são capazes de atrair os melhores talentos externos e de reter internamente os mais competentes.

### PLATAFORMA ODISSEIAS DE PRÉMIOS & INCENTIVOS – O MODELO

As características desta plataforma são as seguintes:

- ‘website’ de suporte à campanha com ‘look and feel’ da empresa que permite gestão operacional facilitada, baixo custo de implementação e risco zero (indexação à performance);
- acesso personalizado com ‘username’ e ‘password’ ou direto a catálogo de prémios de categorias definidas – experiências, produtos ou outras soluções;
- implementação de sistemas de gestão de pontos/ créditos/ valor;
- definição e implementação do catálogo de ofertas e de reconhecimento – ofertas dinâmicas que promovem a atratividade da ação e potenciam os índices motivacionais;
- simplicidade de processo – centralização de contratação, redução de custos, uniformização da oferta, facilidade de comunicação e acompanhamento logístico, gestão da base de dados de utilizadores, troca de prémios mediante acesso reservado ‘login’ com ‘username’ e ‘password’;
- disponível 365 dias por ano;
- envio de acessos por ‘e-mail’;
- ‘marketing’ interno – comunicação dinâmica e direcionada para os alvos (informação de carregamento de pontos/ créditos na conta corrente, ‘e-mails reminders’ periódicos, ‘newsletters’ sobre oferta disponível.



## “BALANCED SCORECARD - 6 Passos para a Sustentabilidade”

A solução que a S.Y.V. lhe propõe assenta num projecto integrado que combina **Reuniões com Sessões de Trabalho**, organizadas em formato de **Workshops Executivos** que reúnem toda a sua **Gestão de Topo**.

### Modelo

O projecto será desenvolvido através de **Workshops Internos Quinzenais durante 6 Meses**, onde serão trabalhadas **6 etapas**:



### Principais Benefícios

- \_Reforça a diferenciação entre actividades rotineiras e estratégicas;
- \_Define objectivos para diversos níveis da organização;
- \_Avalia a contribuição das pessoas e outros intangíveis para a implementação da estratégia e resultados inerentes;
- \_Fomenta a flexibilidade e a mudança, sistematizando e optimizando a comunicação e informação relativa à concretização da estratégia.

### Investimento

3.750€ + iva para adjudicações até 31 de Outubro de 2013

Benefícios flexíveis

# Porque as necessidades de cada um são diferentes



Hugo Rocha é consultor da Towers Watson, hugo.rocha@towerswatson.com

© Towers Watson

Um plano de benefícios flexíveis significa valor acrescentado para a organização, a vários níveis, nomeadamente destacando-se das demais por via da inovação e da consequente atração, retenção e valorização das pessoas, reforçando a sua posição competitiva no mercado. A organização diferencia-se enquanto empregador de excelência, criando as condições que permitem às suas pessoas ter ao seu dispor benefícios adequados às suas necessidades, aumentando assim o envolvimento e o compromisso.

Na Towers Watson entendemos que a flexibilidade na forma de retribuir continua a ser um enorme desafio para todos os responsáveis de recursos humanos. Esse desafio torna-se ainda maior com o aumento da carga

fiscal, face às alterações introduzidas ao nível da tributação dos rendimentos.

As empresas facultam um conjunto de benefícios aos seus colaboradores em áreas tão dispersas como saúde, reforma, transportes, apoio social, formação, educação, comunicação,

produtos de risco, etc. Fazê-lo com sucesso através da implementação de um programa de benefícios flexíveis promove a otimização da tributação associada à remuneração, reforça a cultura e os objetivos de recursos humanos da empresa e a valorização dos benefícios, com a vantagem de os colaboradores poderem adequar o pacote retributivo às suas necessidades. É também o reconhecimento de que colaboradores diferentes têm necessidades diferentes e de que estas se vão modificando ao longo da sua vida.

**Entendemos que a flexibilidade na forma de retribuir continua a ser um enorme desafio para todos os responsáveis de recursos humanos.**

A Towers Watson desenvolveu uma plataforma de Gestão e Comunicação de Benefícios para as Empresas, que permite (nomeadamente no âmbito dos benefícios flexíveis) um acesso aos colaboradores a toda a informação relevante e a uma gestão eficiente, dinâmica e otimizada das suas escolhas em cada um dos benefícios disponíveis.

Importa cada vez mais oferecer opções, disponibilizar informação e permitir uma escolha consciente e informada, de acordo com as necessidades individuais de cada colaborador. [RH](#)

Hugo Rocha<sup>(1)</sup>



**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 Fornecedores 2013**

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

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

Benefits  
Risk and Financial Services  
Talent and Rewards

[towerswatson.com](http://towerswatson.com)

Copyright © 2013 Towers Watson. Todos os direitos reservados.  
FR 01/2013.03708 Setembro 2013

Towers Watson (Portugal) Sociedade Unipessoal  
Sede: Av. do Liberdade, 249-2A/A, 1250-048 Lisboa Portugal  
N.º de Registo: 5107 - Número de Identificação Fiscal: 504224607

TOWERS WATSON

# Uma equipa comercial t(ROI)ko-eficiente?

Eficiência. Eis uma palavra muito atual nos dias de hoje e que pode representar o que nos pede a 'troika', fazer mais com menos. No canal de vendas, gerar mais receitas e menos vendedores normalmente não são sinónimos e para resolver não basta dar formação sobre novos produtos e/ou serviços e «atirar» literalmente os comerciais porta fora para visitar clientes. O primeiro desafio, mesmo com a pressão económica atual, está nos chefes ou coordenadores de vendas. Colocar pressão num vendedor para apresentar resultados sem dar o 'coaching' necessário sobre «como fazer» é criar um ciclo vicioso de insucesso. Eles apenas vão aumentar o número de tentativas de venda, passando ao lado das verdadeiras oportunidades, pressionando o seu próprio desempenho e falhando os 'targets' reais. Um líder de uma equipa comercial tem de gerir a atividade dos seus vendedores e não o seu 'output'. Não apenas a quantidade mas também a qualidade. Por isso é que o 'coaching' é tão importante e eficiente nas vendas.

Mas formar com eficiência significa dotar de conhecimentos, treinar as competências e sensibilizar, motivar para obter as atitudes e os comportamentos desejados. Naturalmente o segundo desafio é o método a usar para alcançar o êxito. Utilizar diversas metodologias permite que a equipa seja formada e acompanhada da forma mais eficiente em cada momento, gerando resultados melhores e mais duradouros.

Vemos cada vez mais no nosso mercado que as empresas com equipas comercialmente fortes são as que mais investem na for-



As empresas com equipas comercialmente fortes são as que mais investem na formação em tempos de crise, não o contrário.

mação em tempos de crise, não o contrário. Essas empresas reconhecem a oportunidade de treinar novas competências e motivar as suas equipas perante as dificuldades, mas com especial atenção aos resultados das ações que promovem.

Se quer uma boa altura para investir em formação para a sua equipa comercial, é esta, este é o momento. E se quer aumentar o seu ROI ('return on investment'), procure formação eficaz, pois vai provavelmente ter de vender mais no próximo ano, com menos comerciais. [RH](#)

Jorge Silva<sup>(\*)</sup>

(\*) Jorge Silva é responsável nacional de formação da Adecco, [jorge.silva@adecco.com](mailto:jorge.silva@adecco.com)

## Programa de Vendas para toda a sua Equipa Comercial

Enérgico

Equilibrado

Eficiente

# SALES TEAM PROGRAM E3E

Avaliação 360º

Início Experiencial com Impacto

Final Experiencial Conclusivo

Sessões Presenciais

Plano de Trabalho Pessoal

Coaching One2One

Aplicação no Posto Trabalho

Análise do Sucesso e Dificuldades

Monitorização

Avaliação 360º

O nosso modelo de sucesso garante aos nossos clientes a total capacidade, motivação e proatividade das suas equipas de venda, ajudando-as a atingir os seus objetivos.



[geralpt@adecco.com](mailto:geralpt@adecco.com)  
[www.adecco.pt](http://www.adecco.pt)

Lisboa  
Ed. Mar Vermelho  
Avenida D. João II  
Lote 1.06.2.5 - 8º Andar  
1990-095 Lisboa  
Telephone: 211 156 750  
Fax: 211 156 847

Porto  
Rua do Godinho, 656  
4450-147 Matosinhos  
Telephone: 225 898 142  
Fax: 225 898 148



# É preciso refletir sobre números e resultados

© Pedro Castaño é diretor geral da eIC Formação; pedro.castano@eicformacao.pt



Em tempos publiquei um artigo onde dizia que os profissionais de recursos humanos não podiam estar contentes perante os números arrasadores que representam os custos da formação e os índices de produtividade em Portugal. Estávamos em 2001. Segundo a agência Lusa, a 11 de junho de 2013 o Eurostat afirmou, referindo-se a 2010: «Dois terços das empresas europeias (66%) com mais de 10 trabalhadores ofereceram cursos de formação ao seu pessoal, tendo as empresas portuguesas estado em linha com a média comunitária (65%), sendo que a aceitação em Portugal ficou acima da média da União Europeia (55% dos trabalhadores das empresas que propuseram formação aceitaram-na, contra 48% no conjunto da UE). A participação em cursos de formação profissional foi homogénea entre as empresas portuguesas que a disponibilizaram, com uma taxa de participação de 58% nas pequenas empresas (entre 10 e 49 trabalhadores), 54%

nas médias (entre 50 e 249 assalariados) e 55% nas grandes empresas (mais de 250).»

Difícilmente não se conclui aquilo que à boca fechada se diz. Que se desperdiçou mais uma boa quantidade de dinheiro e que nos continuamos a enganar com números. Claro que há excelentes exceções e programas meritórios de resultados comprovados. Há excelentes profissionais a dirigir os recursos humanos e a formação

**Enquanto a função Recursos Humanos não for vista ao nível de algo como um 'chief human capital office', continuaremos a ter empresas fracas.**

profissional, mas não vejo, infelizmente, a classe a debater-se com o problema de os resultados não serem os legitimamente esperados. Enquanto a função Recursos Humanos não for vista ao nível de algo como um 'chief human capital office', ou seja, enquanto todos estes números não forem o resultado de uma estratégia e de uma política de desenvolvimento organizacional, continuaremos a ter empresas fracas, incapazes de se adaptarem às circunstâncias dos tempos que vivemos. A crise não explica tudo, pelo que a minha reflexão aqui prende-se com o que poderiam fazer os profissionais do capital humano (de que faço parte) e não fizeram para inverter esta tendência cíclica que nos impede a plena afirmação da economia portuguesa. [RH](#)

Pedro Castaño<sup>(1)</sup>



Os cursos da eIC Formação são desenvolvidos por profissionais com uma elevada experiência enquanto auditores e consultores [www.eicformacao.pt](http://www.eicformacao.pt)

## PLANO DE FORMAÇÃO SETEMBRO E OUTUBRO

Descontos até **20%**

<b>Auditor Coordenador ISO 9001:2008</b>	Lisboa e Porto (Laboral)	€ 1050 + Iva
<b>Auditor Coordenador OHSAS 18001:2007</b>	Lisboa e Porto (Laboral)	€ 700 + Iva
<b>A NP 4512:2012 – Gestão da Formação Profissional</b>	Lisboa (Laboral)	€ 280 + Iva
<b>Implementação de Sistemas IDI</b>	Lisboa (Laboral)	€ 310 + Iva
<b>Auditorias a Sistemas da Qualidade</b>	Lisboa (Pós-Laboral)	€ 600 + Iva
<b>Gestão de Sistemas da Qualidade</b>	Lisboa (Pós-Laboral)	€ 500 + Iva
<b>Legislação Ambiental e de SHT – Uma visão Prática</b>	Lisboa (Laboral)	€ 390 + Iva
<b>Auditor Coordenador EMS14001:2007</b>	Porto (Laboral)	€ 700 + Iva



Para mais informações contacte-nos pelo 214 259 965 ou em [informacoes@eicformacao.pt](mailto:informacoes@eicformacao.pt).

## Novos focos de intervenção na formação

A formação responde atualmente a múltiplos desafios e tem que estar preparada para enfrentar as necessidades de um mercado cada vez mais competitivo.

Consciente desta competitividade, a SLOT Academy sabe que existem fatores que fazem a diferença, quando se trata de desenvolver competências e aprendizagens.

Trabalhamos pela diferença. As empresas, as suas pessoas e

**Trabalhamos pela diferença. As empresas, as suas pessoas e as suas competências são as nossas prioridades.**

as suas competências são as nossas prioridades. O eixo de formação com que arrancámos este ano, a formação à medida, respondeu ao mercado com propostas que desde logo se destacam pelo valor e pelo apoio que proporcionamos aos clientes.

A intervenção da nossa formação reúne uma série de características diferenciadoras: a capacidade para elaborar um diagnóstico correto, a implementação de projetos únicos para cada colaborador ou equipa de formandos, conduzidos por formadores qualificados e experientes, através de formatos inovadores e práticos.

As nossas ações de formação contribuíram para o reforço de competências dos recursos humanos e para a melhoria dos

processos de gestão de micro, pequenas e médias empresas.

Nunca as expectativas sobre a formação estiveram tão elevadas como agora. Satisfazer as necessidades dos clientes, definir orientações estratégicas, gerir e motivar equipas, impulsionar o crescimento das pessoas e das organizações, tudo isso tem exigido um trabalho dedicado dos nossos gestores e consultores.

A base está num trabalho de preparação diferenciador, que passa por reuniões com os principais responsáveis e beneficiários da formação, bem como pelo acesso e pela aplicação de 'assessments'.

A SLOT Academy tem integrado no seu trabalho, em parceria com a Profiles Portugal, a aplicação de instrumentos essenciais na aferição de competências, revelando-se uma excelente ferramenta de treino, desenvolvimento de competências e motivação para colaboradores. Apostamos no rigor do trabalho desenvolvido pelos nossos consultores, na coordenação e no acompanhamento de projetos e clientes. E também, é claro, na nossa capacidade de crescimento enquanto entidade formadora. [RH](#)



Luísa Almeida é gestora da formação na SLOT Academy. [luisa.almeida@slot.pt](mailto:luisa.almeida@slot.pt)  
© Vítor Gordo

Luísa Almeida<sup>(1)</sup>

**SLOT Academy**

**A CONSULTORIA AO SERVIÇO DA FORMAÇÃO**

**SEDE E DELEGACÃO DE LISBOA**  
Rua Camilo Castelo Branco, N.º2, 5.º Esq.  
1150-084 Lisboa  
Tel.: 21 847 93 72 | Fax: 21 847 93 73  
[admin.lisboa@slot.pt](mailto:admin.lisboa@slot.pt)

**DELEGACÃO DA MAIA**  
Edif. Rosa dos Ventos, Rua da Viso, N.º 79  
Piso 0, Loja 7  
4470-220 Maia  
Tel.: 22 942 96 40/42 | Fax: 22 942 96 41

Paula Tomás, managing director da PTC

## «A formação vai continuar a ser uma aposta das empresas.»

Com atividade bem relevante na formação em Portugal e inclusive fora do país, nomeadamente nos PALOP, a PTC – Paula Tomás Consultores aposta sobretudo na qualidade dos produtos formativos que desenvolve.



### Nota diferentes exigências na formação ao nível do tecido empresarial, por exemplo entre pequenas e médias empresas (PME) e grandes empresas? Ou entre Portugal e os PALOP (países africanos da língua oficial portuguesa)?

No primeiro caso, as diferenças são de escala. Talvez a crise tenha levado algumas PME a valorizarem mais a qualidade da formação, aumentando o nível de exigência. Já nos PALOP, as diferenças são entre o saber e o saber-fazer. Detentoras de conhecimento, por via de forte investimento na qualificação de quadros, as empresas revelam dificuldades na implementação dos projetos, na utilização das ferramentas e na adoção de comportamentos e atitudes. Daí que a PTC desloque para estes países consultores seniores, com experiência em contexto organizacional.

### Nestes diferentes públicos, e pela experiência da PTC, como é vista por empresários e responsáveis diretivos a avaliação da eficácia da formação?

Existe maior preocupação, mas continua-se a privilegiar a avaliação da aprendizagem. Para fazer uma avaliação da mudança comportamental ou do impacto organizacional, há que investir em tempo e recursos humanos, e nem sempre as empresas estão disponí-

veis para isso. Sentimos por vezes que o essencial é a realização das ações de formação e o cumprimento do plano, independentemente do resultado. A responsabilidade da formação reside muito nas áreas de recursos humanos ou formação e desenvolvimento. As chefias ainda assumem pouco o papel de real interessado no desenvolvimento e na mudança de comportamentos dos colaboradores.

### Na PTC que preocupações existem em validar nas organizações a eficácia das ações desenvolvidas?

Difícilmente se consegue avaliar a eficácia da formação sem o envolvimento dos gestores antes e depois do projeto. Utilizamos este princípio para propor metodologias de avaliação com envolvimento das chefias, acompanhamento de planos de ação negociados no final da formação, observação 'on-job' com 'feedback', questionários e/ ou 'self-assessment' antes e depois do projeto. E temos controlo de qualidade pós-venda, através de questionário telefónico ao cliente.

### Os tempos que vivemos mudaram a formação? E o futuro, o que nos poderá trazer?

Mudaram. Os clientes são impelidos a solicitar formações de curtíssima duração, mas que atinjam os mesmos objetivos. As empresas estão instáveis, procuram outras formas de fazer na formação, estão em fase experimental, querem metodologias que respondam aos desafios de retorno de investimento. Há a moda das formações 'low cost', do 'one man show' da formação espetáculo, dos congressos nacionais apenas com palestras de um ou dois consultores, enfim, uma procura desenfreada por responder à incerteza e à complexidade. Mas o futuro vai permitir credibilizar a profissão de formador. Acredito que a formação vai continuar a ser uma aposta das empresas, nomeadamente a comportamental, pois é aqui que os portugueses têm mais baixa qualificação. É tempo de unir, o global está aí. Os temas serão a ética, o valor do legado próprio, a missão de vida, contribuir para o coletivo, a conduta social, os comportamentos de cidadania. O 'e-learning' vai ser importante na aprendizagem e no desenvolvimento, por otimizar tempo e recursos e colocar o formando como ator da aprendizagem. E nas 'soft skills' vai ser necessária interação humana e experimentação em simuladores. ■■

#### QUATRO VETORES

Na atividade formativa, a PTC tem forte preocupação em quatro vetores, conforme explica Paula Tomás:

- «Preparação e adaptação ao negócio e à realidade do cliente – Há uma etapa de preparação, incluída nos honorários. Aí começamos a desenhar a intervenção, com o cliente. O consultor integra informação sobre negócio, produtos, cultura e objetivos operacionais a atingir, e depois constrói com o cliente 'standards' de atividade e comportamentos a desenvolver.»
- «Metodologias ativas ligadas à realidade do cliente e dos formandos – O formando é ator da aprendizagem, e a vivência e a experiência são o ponto de partida. Construímos os exercícios na fase de preparação, adaptados a cada cliente.»
- «Atualização dos consultores – Não temos formadores, temos consultores especialistas no domínio em que intervêm. Não se limitam a ensinar temas da sua especialidade, analisam o cliente, as dificuldades e os objetivos e propõem a solução de maior retorno para o cliente. Temos paixão pelo conhecimento e pela pesquisa de teorias, constructos e modelos, pelo desenvolvimento das pessoas e das empresas.»
- «Inovação de produtos adaptados às necessidades que identificamos – É nossa missão colocar ao serviço das pessoas e das empresas ferramentas que possibilitem a resolução de novos problemas em novos contextos. Há cinco anos que representamos em Portugal o modelo «As 5 práticas de liderança de excelência», com forte operacionalidade no treino de comportamentos para uma liderança íntegra e ética. Criámos o «Modelo DATA», para situações de atendimento e venda, com acompanhamento que garanta os resultados. Temos criado intervenções à medida no âmbito da responsabilidade social: «Academia do Futuro», «Rede Social+», «AMI» e intervenções para professores em agrupamentos de escolas. E no último ano desenvolvemos metodologias de intervenção potenciadoras de comportamentos de cidadania organizacional.»

# Valorizamos o SEU MUNDO



**Paula Tomás**  
Consultores

Parque das Nações Rua dos Vigias, Lote 2 - 2ºF  
1990-506 Lisboa  
Teif: 219 458 533 | Fax: 219 458 534  
[www.ptomasconsultores.pt](http://www.ptomasconsultores.pt)  
email: [ptc.geral@ptomasconsultores.pt](mailto:ptc.geral@ptomasconsultores.pt)



## O mesmo desafio, novas respostas



Manuel Arroja é 'partner' da Certho; marroja@certho.pt

Em períodos nos quais a escassez é a palavra de ordem, restam às empresas poucas alternativas senão o ajuste, tão rapidamente quanto possível, nas várias dimensões da atividade: seja do ponto de vista da sua oferta (produtos, serviços, outros), da operação em si, ou nas atividades de suporte ao dia a dia. O primado da eficiência e da flexibilidade abriu espaço à introdução de novos conceitos, até então encobertos pelas eras recentes de prosperidade (ou liquidez), que, mal ou bem, anestesiam algumas das preocupações das empresas.

Com um mercado de trabalho consideravelmente rígido, com custos e encargos de contratação relativamente elevados, quantas não foram as empresas que alteraram os seus planos em função dos recursos disponíveis? Quantas não foram as que falharam prazos dada a limitação de quadros para responder atempadamente às exigências? Se quisermos agudizar esta problemática, quantas empresas não foram até forçadas a despedir vários quadros em virtude da já mencionada escassez?

A resposta a todas estas questões conduz a tantas outras questões, pelo que resta à empresa olhar à sua volta e ver quais as ferramentas que o mercado oferece para, pelo menos, reduzir o número de questões. Nesse sentido, a Certho colocou no mercado um serviço inovador, precisamente com o objetivo de responder aos desafios (sobretudo os atuais) que se colocam às empresas, dentro de todo este enquadramento.

Os consultores 'freelancers' são precisamente isso: profissionais liberais, experientes, com expectativas claras quanto ao seu período de permanência na empresa ou no projeto, e que estão disponíveis no mercado. A Certho tem hoje à disposição das empresas uma bolsa de 'freelancers' validados e certificados que podem ser a solução indicada para uma necessidade pontual.

Na prática, para um 'freelancer', esta é a forma como se processa: a Certho toma conhecimento do 'freelancer' através dos mais diversos meios, sendo que este para ser um 'freelancer' Certho deverá reunir três condições. São as seguintes:

- querer;
- ser validado pela Certho, através de uma entrevista/

reunião;

- indicar três referências profissionais que sejam positivas. Para a empresa, a mecânica deste tipo de processos é, tipicamente, a seguinte: o cliente/ empresa tem acesso a esta bolsa de consultores através da Certho (inicialmente pode ser via 'website' ou 'newsletter'), e nela são apresentados breves descritivos dos vários 'freelancers' que se encontram disponíveis: admitindo que a empresa tem interesse num destes profissionais, entra em contacto com a Certho, que irá funcionar como um agente intermediário, estabelecendo a ligação entre a «procura» (empresa/ cliente) e a «oferta» (consultor 'freelancer'), de um modo profissional e organizado.

A par da criação de um mercado organizado de consultores, a grande inovação deste serviço reside nas vantagens que aporta às empresas:

- as negociações ocorrem diretamente entre a empresa e o 'freelancer', de forma transparente e permitindo um maior equilíbrio de expectativas de ambas as partes;
- A vertente administrativa do lado dos 'freelancers' (faturação, contrato de prestação de serviços, entre outros) é deixada a cargo da Certho, aportando uma maior profissionalização do serviço do 'freelancer' – somos o seu 'backoffice';
- a empresa paga exatamente aquilo que combinou com o 'freelancer', não havendo lugar a custos de agência, mas sobretudo a encargos sociais;
- contratando diretamente e com um profissional experiente (validado e certificado), a empresa beneficia de um grau de compromisso que dificilmente obterá através de outras formas de contratação pontual de recursos (por exemplo, trabalho temporário).

Este serviço surge associado à redefinição do mercado de trabalho a que hoje se assiste, com dogmas como o «emprego para a vida» a serem postos em causa, enfrentando o perigo de extinção. O corpo da resposta que é hoje exigida às empresas reside numa organização harmónica: uma estrutura minimalista com capacidade de, pontualmente, expandirem a sua dimensão, sem nunca colocarem em causa a qualidade.

À medida que este novo paradigma se enraíza no mercado, aumenta o número de profissionais experientes, disponíveis para operarem nesta nova dinâmica, conscientes do que podem oferecer e das lacunas que podem colmatar em várias empresas. Trata-se de um profissional que pensa e age como um prestador de serviços e não como um quadro.

Se a esta «amálgama» de ingredientes que aqui combinámos adicionarmos o facto de que as contratações de recursos requerem hoje um filtro ainda mais fino (uma contratação mal sucedida é hoje mais cara do que há alguns meses), não restam dúvidas de que quanto mais elásticas forem as soluções à disposição de uma empresa, mais competitiva esta pode ser. [RH](#)

Este serviço surge associado à redefinição do mercado de trabalho a que hoje se assiste, com dogmas como o «emprego para a vida» a serem postos em causa.

# Deixe-se de fórmulas complicadas

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

**nós temos  
a solução certa!**

*Está à procura do profissional certo para a sua empresa?  
Respondemos a todas as suas necessidades através  
de uma rede flexível e qualificada de recursos humanos.*

*/ recrutamento e seleção  
/ consultores freelancers  
/ formação  
/ administrativa de recursos humanos  
/ consultoria de recursos humanos*

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

**CERTHO**  
ACERTAR É HUMANO



# Temos a chave para o seu sucesso!

**20%** desconto  
O Mês da Área\*

**10%** desconto  
Nas Certificações

## Agora também com ações de formação em Lisboa e S. João da Madeira

\*Campanha O Mês da Área com 20% de desconto nas inscrições das seguintes áreas:  
Automação, H&S e Ergonomia (setembro); Automação e Electricidade, Hidráulica e Pneumática, Logística (outubro);  
Eletrónica, Telecomunicações, Qualidade (novembro); Eficiência Energética e Robótica, Comportamental (dezembro).

**Palmela**  
Edifício ATEC  
Parque Industrial da Volkswagen - Autoeuropa  
Quinta da Marqueza - Palmela  
2950-557 Quinta do Anjo  
info@atec.pt

**Porto**  
Edifício Siemens  
Avenida Mário Brito (EN 107), n.º 3570  
Freixieiro  
4456-901 Perafita  
infoporto@atec.pt