

Helena Santos, da AXA

A aposta em reinventar
a função tradicional
de recursos humanos

Tecnologias de Informação | Consultoria | e-Learning



1º LUGAR
OUTSOURCING
E TRABALHO
TEMPORÁRIO

PREMIADOS TAMBÉM NAS ÁREAS DE:
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
OUTPLACEMENT
FORMAÇÃO
COACHING
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

egor
PESSOAS E NEGÓCIOS

share, learn, grow.

the world is a small town.



eLearning & Human Capital Management

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

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

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

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

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





EDITORIAL

Reinventar a gestão das pessoas

Esta é a primeira edição de 2014 do «Suplemento RH human OJE», sendo os temas em foco tecnologias de informação, consultoria e 'e-learning'. Como habitualmente, estes temas são desenvolvidos por especialistas de várias instituições com bastante relevo no mercado português, para cada uma das áreas.

O destaque principal da edição vai no entanto para a entrevista de capa, com a directora de recursos humanos de uma empresa que tem vindo a ser considerada uma das melhores para trabalhar em Portugal, a seguradora AXA. Helena Santos, na empresa desde 2008, tem estado no centro de uma evolução que tem passado pelo desenvolvimento de projectos diferenciadores focados no bem-estar e no desenvolvimento pessoal e, sobretudo, em construir uma cultura de confiança. Estas têm sido as principais mudanças da AXA, onde se está a reinventar a função tradicional de recursos humanos, com a responsável a frisar que «a aposta continua a ser em novos talentos e em perfis e competências-chave para o negócio, em simultâneo com uma política de rejuvenescimento».

Este ano, o «Suplemento RH human OJE» ainda terá mais duas edições, com novos temas, sempre abordados em ligação muito estreita com o activo mais valioso das organizações, o seu capital humano.

De assinalar que o suplemento é um projecto editorial que vai já no sexto ano de vida. Resulta de uma parceria entre o jornal «OJE» e a revista «human». [R3](#)

António Manuel Venda

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

03 Editorial

04 Breves

06 Entrevista de Capa

- Helena Santos

09 Tecnologias de Informação

- Artsoft

- UpSquare

10 Consultoria

- UpSideUp

- Blink Consulting

- Elevus

- Fórmula do Talento

- Sig.rh

14 e-Learning

- PwC's Academy

suplemento **RH** human OJE

Nº 21 – MARÇO 14

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,
Vítor Gordo

Impressão: Projecção Arte Gráfica

Distribuição: Megafin Sociedade Editora SA

Nº de Depósito Legal: 245365/06

Tiragem: 19.000 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

The Lisbon MBA na América do Sul

O The Lisbon MBA – parceria entre a Nova SBE, a CATÓLICA-LISBON e o MIT Sloan – lançou um ‘roadshow’ internacional. Esta iniciativa teve início na América do Sul, passando pela Colômbia, pelo Brasil e pelo México, para conhecer potenciais candidatos, empresas e possíveis parceiros, de forma a aumentar o carácter internacional do MBA. Anabela Possidónio, a diretora executiva, sublinhou o propósito do ‘roadshow’: «Uma estratégia internacional muito forte, para expor os nossos alunos a experiências internacionais variadas, de forma a tornarem-se líderes globais.»



Mercer promove emprego

São 32 as vagas de emprego que a Mercer Portugal vai abrir ao longo de 2014 nos seus centros de serviços partilhados em Lisboa. No âmbito das políticas de capital humano, gestão dos benefícios e investimentos associados a fundos de pensões, a consultora pretende reforçar os seus centros de excelência com jovens licenciados nas áreas de matemática, estatística, gestão, economia ou finanças.

Nuno Fernandes lidera Meta4 em Portugal

A Meta4 anunciou Nuno Fernandes como novo diretor para Portugal. Nuno Fernandes começou o seu percurso profissional na Meta4 em 2005, com a nomeação para responsável de pré-venda no nosso país, tendo passado a acumular funções de ‘marketing’ em 2008. Desde 2012, passou a acompanhar e a gerir os processos comerciais no Departamento de Vendas.



Qualificação e certificação RH

O Let’sTalkGroup vai organizar de 19 a 30 de maio, em Lisboa, a segunda edição do «Programa de Qualificação e Certificação de Analistas de Recursos Humanos», uma formação que visa formar profissionais na área de recursos humanos para que possam exercer com eficiência e eficácia as principais atividades inerentes à gestão das pessoas.

Executive breakfast, da PwC’s Academy

«A digital, mobile and social connected screen-based society – Not tomorrow. Today!» é o tema de uma iniciativa da PwC’s Academy, que sob a forma de ‘executive breakfast’ vai juntar três oradores de referência para o debate dos grandes desafios e das novas estratégias para o desenvolvimento profissional com recurso a novas tecnologias.

Em Lisboa, a 17 de março, e no Porto, a 18, entre a 9H30 e as 12H30, estarão presentes Dirk Burkamp, que lidera o PwC Learning Technologies Central Cluster, em Frankfurt (Alemanha), Ana Silva Dias, do Observatório Panorama E-learning 360º e gestora do Centro de e-Learning da TecMinho (Universidade do Minho), e Carla Rocha, apresentadora de rádio e televisão que dirige o ‘talk show’ «Rocha no Ar» na RFM e o ‘magazine’ cultural «Consigo» na RTP 2. Na divulgação da iniciativa, a PwC’s Academy faz notar «os grandes desafios e as grandes oportunidades que derivam das principais tendências no desenvolvimento estratégico e tático das aprendizagens na empresa» e «o relevo do uso das novas tecnologias e das novas formas de comunicar e de nos relacionarmos em comunidade, transformando a nossa sociedade».

As intervenções serão em inglês e em português, com os lugares limitados (inscrições consideradas por ordem de chegada). Estão previstos descontos para instituições a partir da segunda inscrição. O valor de inscrição inclui pequeno-almoço, declaração de presença e licença gratuita, por um mês, para aceder a um curso ‘on-line’ da instituição organizadora.

De assinalar que a PwC’s Academy contextualiza e enquadra a oferta formativa promovida pela PwC e pelos seus serviços de consultoria de formação e desenvolvimento de talento. Procura assim assegurar soluções que reflitam a experiência e a solidez dos conhecimentos técnicos dos profissionais da instituição.



Seminário «Human Element»

«Human Element – Novo Paradigma Empresarial, Nova Postura Individual», assim se denomina um seminário de competências relacionais necessárias para melhorar a eficácia pessoal e interpessoal, para o desenvolvimento de liderança e para otimizar a produtividade das equipas que a Vantagem+ vai organizar em março nas cidades de Leiria (dia 18), Porto (dia 19) e Lisboa (dia 20), sempre nas suas próprias instalações. O seminário estará a cargo da consultora e formadora Maria João Safara, que fundou a Power RH, de que é ‘managing partner’ e que a integrou no grupo internacional Arbora Global Partners.

Num comunicado da Vantagem+ pode ler-se a propósito deste seminário que «a gestão de recursos humanos passou a ocupar um espaço cada vez mais importante dentro das empresas, para conseguir responder a um cenário cada vez mais competitivo e assim a valorização do ser humano passou a ser o pilar de sustentação desta tendência» e que «mudar para novos modos de funcionamento é um processo que pode ser ‘angustiante’, e criar um ambiente favorável ao trabalho de equipa, ao comprometimento, à criatividade e à confiança também não é tarefa fácil», sendo que «o objetivo deste trabalho é contribuir para o desenvolvimento de organizações e indivíduos mais autoconscientes, mais abertos e com maior nível de autoestima».



Novo ‘business unit manager’ na Randstad Technologies

A Randstad Technologies, empresa da Randstad especializada em soluções e consultoria de recursos humanos na área das tecnologias de informação e comunicações (TIC), tem um novo ‘business unit manager’, Miguel Maio. O profissional assume a área de Digital Marketing da empresa.

Especialista sénior em ‘web marketing’ em Portugal, Miguel Maio complementa a sua vertente técnica e estratégica com um vasto conhecimento da relação com o cliente e das necessidades do mercado digital. No seu currículo tem mais de três anos como ‘head of search’ do GroupM Interaction (ex Search Marketing). Foi ainda responsável pela criação ‘on-line’ dos projetos Internet das rádios Renascença, RFM e Mega FM e esteve envolvido em projetos como gestor do Canal de Tecnologia do SAPO.

Miguel Maio refere a propósito deste novo desafio que «o digital não é apenas criatividade, nem apenas tecnologia, é um ‘must do’ e um ‘must have’ de qualquer estratégia, e a tendência é para que a sua eficácia seja cada vez mais assertiva do que os meios tradicionais», e «é esta a perspetiva do Digital Marketing da Randstad Technologies».





Construímos sinergias. Partilhamos saber. Marcamos a diferença!

Formação e Consultoria em prática há 10 anos.

A ATEC sempre acreditou que a formação deve ter resultados visíveis. É por isso que usamos métodos e equipamentos avançados que ajudam os formandos nos seus processos de aprendizagem e a superar todas as expectativas. Prova disso são os nossos vários casos de sucesso. Mas chega de palavras: a nossa formação fala por si. Experimente!

**FORMAÇÃO TÉCNICA / DESENVOLVIMENTO PESSOAL E ORGANIZACIONAL
GESTÃO DE SISTEMAS E PROCESSOS / FORMAÇÃO PROFISSIONAL / CONSULTORIA**

Sustentabilidade na Formação e Consultoria:

Volkswagen Autoeuropa



SIEMENS



BOSCH
Tecnologia para a vida



Associação Portuguesa de
Qualidade, Segurança e Pontualidade
Cursos de Formação e Inovação



*Faça o scan
do código QR
e aceda ao site
do ATEC*

www.atec.pt



redefinimos / standards



Helena Santos

Reinventar a função RH

A AXA tem sido reconhecida como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal. Desenvolver projetos diferenciadores focados no bem-estar e no desenvolvimento pessoal e, sobretudo, construir uma cultura de confiança, têm sido as principais apostas de uma empresa que está a reinventar a função tradicional de recursos humanos. A responsável por esta área, Helena Santos, tem estado no centro desta evolução.

O que faz da AXA Portugal um bom lugar para trabalhar?

Na minha opinião, são as relações interpessoais, o clima informal, a confiança e a solidez deste grupo internacional. Nos últimos 30 ou 40 anos, a mudança talvez mais significativa na paisagem empresarial foi a transição de uma sociedade puramente económica baseada em 'assets' físicos e tangíveis para uma sociedade baseada em 'assets' intangíveis, como as relações com clientes, ideias, inovação e marca.

Como é que isso se consubstancia na prática?

Há já vários anos que a AXA desenvolve projetos diferenciadores, voltados tanto para o bem-estar e com foco na qualidade de vida como para o desenvolvimento profissional. Mas hoje em dia é necessário ir mais além, é necessário construir confiança, para que a nossa empresa possa ser reconhecida como vibrante, com produtos inovadores e relações interpessoais construtivas. Uma cultura de confiança estabelece um elo entre os líderes e as suas equipas, criando proximidade e credibilidade.

Quais as vossas principais preocupações ao nível da gestão de recursos humanos?

Destacaria três, sendo a primeira manter um ambiente positivo, de comunicação aberta e bilateral e de elevado envolvimento de todos os colaboradores. Num segundo plano, é fundamental desenvolver programas que permitam acelerar o desenvolvimento de competências técnicas específicas e de gestão. Uma terceira prioridade prende-se com a necessidade de criar as condições para uma transição no foco estratégico de recursos humanos. Isto é, atualmente a função RH opera segundo os princípios do século XX, de práticas passadas, eficiência, 'risk avoidance', 'compliance' e uma gestão baseada na intuição. A evolução para uma organização inovadora e líder de mercado, num mundo digital em constante evolução tecnológica, requer reinventar a função tradicional de recursos humanos e também os processos que conduzem à inovação. A premissa principal será uma abordagem analítica que

permita decisões com rigor e objetividade no âmbito da gestão de pessoas. O objetivo é trazer o mesmo rigor às decisões sobre pessoas que utilizamos nas decisões operacionais.

Houve alguma alteração de prioridades no que respeita à gestão das pessoas como resultado da crise económico-financeira e consequentes políticas de austeridade impostas pelo governo português?

Não ficámos alheios ao contexto de crise, aliado a um contexto interno de transformação do modelo operacional e de otimização de custos. Contudo, a aposta da empresa continua a ser nos nossos talentos, em perfis e competências-chave para o negócio, em simultâneo com uma política de rejuvenescimento.

Como motivam então esses vossos talentos?

Dispomos de vários programas de desenvolvimento, envolvimento e retenção. Mas diria que, no fundo, uma estratégia global de gestão de talento permite criar oportunidades relacionadas com a melhoria na liderança, na retenção e na criação de melhores relações de trabalho. A gestão estratégica do capital humano baseia-se em requisitos de potencial de desenvolvimento que permitem alavancar e acelerar as nossas pessoas através de uma metodologia de identificação, validação e segmentação – segmentos líderes, deltas, alfas. A cada segmento corresponde um perfil de desenvolvimento específico. Outro eixo de atuação são os programas de formação segmentados e orientados para competências de negócio e de liderança, a Academia AXA. Ao longo destes últimos anos, os programas de qualidade de vida no trabalho, associados muitas vezes a iniciativas conjuntas com o Clube dos Colaboradores e a nossa Fundação AXA Corações em Ação, fazem parte da vida da empresa e promovem o orgulho e o sentimento de pertença das nossas pessoas. Temos ainda programas de reconhecimento, como por exemplo «Uma Vida Connosco», que comemora 30 anos de carreira.

O que acha que é mais valorizado pelos colaboradores atualmente? Nota diferenças para quando

HELENA SANTOS

Helena Santos é licenciada em «Psicologia Social e das Organizações», tem um MBA Executivo em «Gestão e Liderança» e um «IMP – Intensive Management Program» da NOVA Business School. Desde 2008 é diretora de recursos humanos da AXA. Foi distinguida em 2011 com o «European HR Award», da EAPM – European People Management Association.

entrou na AXA, em 2008?

Julgo que hoje em dia os colaboradores valorizam mais as ações de formação e desenvolvimento, principalmente as formações técnicas. Contudo, existem inúmeras iniciativas diversas ao longo do ano que dão vida à empresa, como eventos internos, campanhas, ações de solidariedade, dias dedicados e práticas de reconhecimento. No conjunto dos nossos benefícios sociais, creio que é muito valorizado o nosso gabinete de serviço social.

Na gestão das pessoas que fazem, há alguma particularidade da cultura portuguesa ou o alinhamento faz-se por França?

Existe uma cultura global muito forte no mundo AXA. Existem programas desenvolvidos à escala mundial para materializar esta cultura, mas que são adaptados a cada contexto local.

E como é tratada a mobilidade dentro do grupo?

Todas as mobilidades internas e internacionais são publicadas no 'website' «My AXA Jobs», disponível em português. A mobilidade é tratada como uma alavanca para apoiar o nosso crescimento enquanto empresa e o desenvolvimento profissional e pessoal de cada colaborador, permitindo uma maior visibilidade para oportunidades de carreira e fomentando uma cultura de aprendizagem. Todos os anos proporcionamos várias oportunidades de mobilidade internacional de curto prazo, com missões específicas, seja de aprendizagem, seja de partilha das nossas práticas. Por outro lado, os nossos colaboradores têm a possibilidade de trabalhar em projetos transversais além-fronteiras ou 'extended teams'.

Isso é reconhecido por eles como uma mais-valia?

Sem dúvida. São vários os colaboradores da AXA Portugal que já passaram por uma experiência internacional e o 'feedback' tem sido muito positivo: a oportunidade de desenvolver competências num ambiente diferente, fora do nosso país; a partilha de boas práticas; e ser enriquecedor a nível pessoal.

Que tipo de pessoas procuram para trabalhar na AXA?

A aposta da empresa continua a ser em novos talentos, em perfis e competências chave para o negócio, em simultâneo com uma política de rejuvenescimento. O recrutamento é atualmente mais limitado, sendo sobretudo direcionado e seletivo para a captação de especialistas de negócio, perfis específicos, de competências de que temos falta.

Quais são os principais desafios de gerir pessoas na empresa?

Destacaria talvez a mudança cultural, isto é, a mudança para uma cultura que realce um estilo de liderança mais construtivo e encorajador, com foco no cliente e uma liderança inspiradora 'versus' uma de controlo e foco interno. Desde 2012 que temos vindo a trabalhar e



a apostar em práticas que permitam criar as condições para esta mudança.

E no seu percurso de já quase seis anos na empresa, o que destaca?

Começou pela adaptação a um novo sector e a uma nova realidade de gestão de pessoas. Depois destaco a oportunidade de criar e implementar um conjunto de práticas, como a mobilidade, a gestão da performance e os planos de sucessão, os diferentes programas de conciliação de vida familiar e profissional e flexibilidade, tentando sempre a diferenciação, seja pela abordagem, seja pela visão estratégica. Nos últimos anos, foi de forma mais relevante a transformação da própria função RH, que representou um salto qualitativo muito significativo. Essa evolução ocorreu na evolução para a função de 'human resources business partner' e nas sinergias criadas entre todas as áreas RH, traduzindo-se num serviço mais técnico, polyvalente, eficiente, especializado e transversal.

Como vê a gestão das pessoas no nosso país?

As mudanças complexas e rápidas alteraram o mercado e a sociedade na última década. Em simultâneo, ocorreram alterações regulatórias que focam a sustentabilidade social, trazendo com elas novas exigências de gestão. Esta realidade torna ainda mais urgente e imprescindível que a fonte para uma vantagem competitiva seja a gestão e a liderança do capital humano. A gestão de pessoas em Portugal precisa de um novo posicionamento na área RH e de novas e exigentes expectativas junto da gestão de topo: a de proporcionar crescimento, facilitar as transformações organizacionais e desenvolver a liderança. Devemos criar líderes com um elevado nível de inteligência social e emocional e um estilo de liderança transparente. Assim como nos recursos humanos se deve desenvolver uma abordagem de proximidade e imparcialidade, de modo a conhecer as histórias, os detalhes, os bloqueios e muito daquilo que está invisível à gestão. ■

«A aposta da AXA continua a ser em novos talentos, em perfis e competências chave para o negócio, em simultâneo com uma política de rejuvenescimento.»

A tecnologia como 'enabler' da mobilidade RH

1 Bruno Barroso é diretor de 'marketing' da Artsoft; marketing@artsoft.pt



A mobilidade é uma realidade incontornável no seio das empresas, sendo uma tendência corrente, suportada no crescente número de dispositivos móveis utilizados para fins profissionais, na substituição dos tradicionais PCs portáteis – agora 'tablets', 'phablets' ou 'smartphones' – e progressivo uso de aplicações de negócio em ambiente móvel, 'web' ou 'cloud'.

A habilidade dos colaboradores de aceder a informação corporativa em qualquer lugar, a qualquer hora, potencia a produtividade, a qualidade e a rapidez das decisões. Contudo, a empresa necessita de garantir que esse canal de comunicação se encontra sempre acessível, e é seguro.

De facto nem todas as empresas estão preparadas para estas mudanças, pois os seus modelos organizacionais ainda dependem de processos ancorados na presença física, no posto de trabalho, na documentação em papel, entre outros meios e processos que impedem a disseminação da mobilidade. Por exemplo, políticas

de 'work-from-home' são ainda inexistentes na maioria das empresas nacionais.

Felizmente, alguns fornecedores tecnológicos já apresentam soluções que facilitam esta adaptação. O mais comumente utilizado é o acesso remoto a correio eletrónico, através de dispositivos móveis em qualquer hora/ local.

Mas a mobilidade vai muito para além disso: por exemplo, no caso das aplicações de negócio, como o ERP Artsoft (ERP, 'enterprise resource planning'), é possível aos colaboradores aceder remotamente a diferentes áreas úteis para a execução da sua atividade, mesmo fora do local de trabalho. É o caso da utilização de portais

A mobilidade é uma realidade incontornável no seio das empresas, sendo uma tendência corrente.

remotos para o registo e a gestão de assiduidades dos colaboradores (por exemplo, registo de ponto fora do escritório, marcação e aprovação de faltas e férias, etc). Também o acesso a informação analítica sobre a empresa fica disponível aos gestores nos seus dispositivos, 'tablets' ou 'smartphones'.

Existem ainda ferramentas móveis de suporte à atividade comercial, gestão de clientes, CRM ('customer relationship management'), 'faturação', entre tantas outras possibilidades que respondem às mais diferentes necessidades que a mobilidade hoje fez emergir. ■■

Bruno Barroso¹⁾

— Redução dos custos administrativos

— Melhoria da produtividade e performance dos colaboradores

— Motivação dos colaboradores

— Sistema intuitivo, com baixos requisitos de formação

— Elevado nível de segurança e fiabilidade

— Cumprimento das exigências legais

Gostaria de aumentar a produtividade e a satisfação dos seus colaboradores?

Conheça a Solução de Gestão de Assiduidades ARTSOFT e comece já a poupar na sua empresa.

Saiba mais em www.artsoft.pt/assiduidades

ARTSOFT
BUSINESS SOFTWARE

‘Software’ para gestão de pessoas?

Já se sabe que um ‘software’ de gestão de recursos humanos deve processar salários. Disso não vale a pena falar, pois é básico.

É fundamental ter em conta que, seja a empresa daquelas que mudam muito ou das muito estáveis, a solução de gestão de pessoas deve:

- permitir aos líderes entender, reportar e dirigir as operações;
- ajudar as equipas a evoluir de forma eficiente;
- permitir uma rápida adaptação a novas estruturas, atividades e objetivos;
- apoiar na gestão, no suporte e no desenvolvimento das pessoas.

“Rui Castelo Mendes é sales director da UpSquare; rcmendes@upsquare.pt



Os sistemas de informação que apoiem os decisores a enfrentar as inevitáveis mudanças ajudam certamente a organização a sobreviver e a crescer.

A UpSquare, com suporte nas soluções «UNIT4» para a gestão de pessoas, cobre todas as necessidades, desde o recrutamento aos salários, da gestão do talento ao desenvolvimento de competências, com planos de formação focados nas car-

reiras ou nos sistemas analíticos ao ‘reporting’.

E o que mais podemos fazer por uma organização?

Com uma solução desenhada para empresas em mudança («BLINC – Businesses Living in Change») e um projeto de implementação pensado para e com a organização e envolvendo as nossas pessoas e as dessa mesma organização, numa equipa impar. Muitos projetos de sistemas de informação são dispendiosos na fase de implementação e aportam com eles custos operacionais ao longo dos anos subsequentes, muitas vezes difíceis de prever, pois variam em função das mudanças que venham a ocorrer.

Muitos projetos de sistemas de informação são dispendiosos na fase de implementação e aportam com eles custos operacionais ao longo dos anos subsequentes.

A metodologia da UpSquare e as características da solução «UNIT4 Gestão de Pessoas» permitem acomodar as mudanças futuras com facilidade, sendo possível à organização, para a maior parte das alterações necessárias, realizar as modificações no sistema com uma intervenção mínima ou mesmo sem intervenção de recursos externos à área de gestão de pessoas.

Se quiser saber mais, estamos à inteira disposição para uma visita pessoal. [RUI](#)

Rui Castelo Mendes⁽¹⁾

› CONSULTORIA

Pessoas

Consultoria de pessoas soa-me muito melhor do que de «recursos humanos». Afinal, somos pessoas... E é assim que gostamos que nos vejam. Todos nós.

É fundamental humanizar as relações entre as empresas e as pessoas e entre pessoas, pois só essa humanização permite entender como somos únicos e como podemos desempenhar papéis que alguma vez sistema algum poderá assegurar. Sentimentos, emoções, valores, crenças, atitudes e comportamentos são algumas das características que nos distinguem, que nos tornam exclusivos.

Muito se tem falado ao longo dos últimos anos em «inteligência emocional», e até parece que ter emoções é uma coisa negativa. Será que nos devemos simplesmente «controlar» ou aprender a lidar com as emoções? Com as nossas e com as dos outros.

Tendo estas ideias e estas questões em mente, a UpSideUp tem optado por desenvolver ações de consultoria, junto dos seus clientes, numa perspetiva construtiva, seja qual for o fim.

Desde o desenvolvimento individual de competências ao trabalho em equipa, seja em projetos de sistemas de informação, seja em fusões ou outras mudanças organizacionais ou simplesmente porque nas organizações é sentida a necessidade de mudar, porque o mercado muda, a nossa atuação consultiva ultrapassa esse conceito, pois entendemos que um modelo de consultoria de pessoas pode, e muitas vezes deve, incorporar consultoria, formação, ‘coaching’ e ‘mentoring’, numa receita em que essas componentes devem ser



© Vitor Gordo

“Daniel Lança Perdigo é improvement agent and general manager da UpSideUp; dlperdigao@upsideup.pt

É fundamental humanizar as relações entre as empresas e as pessoas e entre pessoas, pois só essa humanização permite entender como somos únicos e como podemos desempenhar papéis que alguma vez sistema algum poderá assegurar.

«cozinhas» por diversos cozinheiros: nós, como consultores externos, aportando metodologias que conhecemos ou desenvolvemos, as chefas nas organizações clientes, como líderes que devem ser e potenciais mentores, e os colaboradores em geral, como fonte de informação e de inspiração, para que a organização, no seu todo, atinja de forma natural os objetivos a que se propõe.

Se despertámos a curiosidade, perguntem-nos mais. Gostamos de desafios. [RUI](#)

Daniel Lança Perdigo⁽¹⁾

Tocar a quatro mãos

Quando 1 + 1 pode ser mais do que 2

O piano é um instrumento versátil, com a possibilidade de dar diferentes intensidades de sons, tendo-se tornado bastante conhecido e apreciado universalmente.

A forma mais comum de tocar este instrumento é 'a solo', mas alguém que já tenha ouvido tocar uma peça a quatro mãos – dois músicos usando o mesmo teclado – não esquecerá esse momento. O piano parece ganhar uma nova vida, outra sonoridade, quando os dois músicos tocam em perfeita harmonia.

O mundo das organizações tem algo em comum com o mundo dos pianos. Organizações e pianos podem ter diferentes formas e dimensões e precisam de cuidados continuados e afinações frequentes.

Porém, não sendo um exercício fácil partilhar um espaço relativamente pequeno com outro músico e exigindo uma grande entrega e sintonia de ambos, a «abundância» do século XX, em que «todos os meios» estavam disponíveis, levou a que esta forma de tocar fosse frequentemente substituída por duetos, em que cada músico toca no seu piano.

O mundo das organizações tem algo em comum com o mundo dos pianos. Organizações e pianos podem ter diferentes formas e dimensões e precisam de cuidados continuados e afinações frequentes.

Estes cuidados e estas afinações são amiúde prestados por «músicos da casa» mas também por «artistas convidados».

Os «artistas convidados» – consultores – muitas vezes gostam de tocar o seu piano com as suas partituras.

Imagine a diferença entre um concerto a quatro mãos, em que tudo se desenrola em perfeita harmonia, e um dueto em que cada músico procura dar o seu melhor sem procurar sintonizar-se com o outro colega em palco.

Quando os «músicos da casa» e os «artistas convidados» trabalham em conjunto para criarem momentos inolvidáveis a partir do mesmo instrumento, as organizações avançam e alcançam resultados.

Ao partilharem o mesmo «instrumento», os consultores têm oportunidade de conhecer melhor a organização e as suas pessoas e estas têm a possibilidade de adquirir novos conhecimentos, conseguindo assim realizar mudanças mais duradouras e sustentadas. Quando escolher o seu próximo concerto, lembre-se de que diferentes formas de tocar conduzem a diferentes resultados. 

Alexandre Henriques/ Artur Félix^(*)



^(*)Alexandre Henriques e Artur Félix são partners da Blink Consulting. alexandre.henriques@blinkconsulting.eu/ arturfelix@blinkconsulting.eu

Juntos podemos voar mais alto.

blink
Consulting

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

Talentos na gestão: uma questão estratégica

A economia portuguesa atravessa uma fase complicada, novos desafios se impõem, cada vez mais a retenção e a identificação de talentos é um fator determinante para o crescimento de um negócio.

Todos os dias ouvimos que o mercado está cada vez mais competitivo, que as margens são cada vez mais apertadas, e que cada vez é mais difícil identificar, atrair e reter os melhores colaboradores. Perante esta realidade, o sucesso de cada projeto exige

mais foco, criatividade e dinamismo o que só é possível com equipas competentes, motivadas, orientadas para objetivos e acima de tudo alinhadas com os valores da organização. Significa que em tempos de crise o êxito de um projeto está diretamente relacionado com a capacidade que os líderes da organização tiverem para construir e desenvolver uma equipa talentosa.

O sucesso para a pró-

xima década irá depender da capacidade de gerir o talento e responder de forma eficaz a um conjunto de questões como: que estratégias utilizar para atrair, gerir e reter o talento; como avaliar o potencial do talento na organização; como gerir um plano de sucessão; alinhar a gestão de talentos com a estratégia da organização; e como antecipar as necessidades de talento.

Em tempos de crise, o êxito de um projeto está diretamente relacionado com a capacidade que os líderes tiverem para construir e desenvolver uma equipa talentosa.

Nesta ótica, a Elevus apresenta-se como uma empresa de consultoria que atua ao nível da gestão integrada de recursos humanos, sendo um parceiro estratégico na gestão e no desenvolvimento de talentos das organizações. Em função das necessidades de cada cliente, desenvolve os seus projetos de consultoria de uma forma integrada, desde a fase de diagnóstico organizacional, passando pela conceção e pela implementação, até à fase de verificação e auditoria. Participa em todas as fases de gestão de talentos, desde a descodificação estratégica até à identificação das ações específicas necessárias para desenvolver colaboradores importantes para cada organização. **RH**

Rita Santos⁽¹⁾



⁽¹⁾Rita Santos é "managing partner" da Elevus Matosinhos; rita.santos@elevus.pt

PESSOAS ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA

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

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

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

ALMADA | COIMBRA | GAIA | LISBOA | MATOSINHOS | SINES
BRASIL

e3 elevus
people & business results



Fale connosco.

Para mais informações, contacte-nos:

www.elevus.pt info@elevus.pt (+351) 217 812 450

Uma empresa
one | biz
creating business



Uma parceria de confiança na gestão RH

Era uma vez uma empresa que tinha 35 trabalhadores, era sólida, previa crescer 20% ao ano, exportava 60% da produção e não tinha diretor de recursos humanos. O diretor financeiro acumulava a função RH, assegurando o processamento de salários e o cumprimento das obrigações legais.

No âmbito da sua expansão, a empresa quis abrir um escritório na Alemanha, transferir para lá um português para apoiar o processo de internacionalização, mas o 'chief executive officer' (CEO) constatou que não tinha ninguém que conseguisse lidar com o processo de expatriação. Também a comunicação interna não funcionava adequadamente e o modelo de gestão de desempenho por que ansiava não arrancava. Foi então que começou a questionar-se

A empresa apresenta-se como podendo «ser o diretor de recursos humanos», disponibilizando competências assentes numa vasta experiência dos seus quadros.

se a função RH estaria bem enquadrada e definida. Rapidamente constatou que não, mas também concluiu que a empresa não tinha condições nem necessidade para ter uma pessoa 100% dedicada a essa função.

Um dia, um amigo falou-lhe numa empresa que tem vindo a ser reconhecida no mercado pela parceria de negócio que estabelece com os seus clientes, tornando-se o parceiro de confiança na gestão de recursos humanos das organizações, apoiando e promovendo

o desenvolvimento do seu capital humano. Essa empresa apresenta-se como podendo «ser o diretor de recursos humanos», disponibilizando competências na gestão RH assentes numa vasta experiência dos seus quadros e que colocam essas competências ao serviço das empresas.

A partir daí foi muito fácil operacionalizar a situação:

- contratou a Fórmula do Talento e passou a ter um colaborador desta empresa dois meios dias por semana a gerir os assuntos de recursos humanos;
 - nomeou um colaborador que funcionava como interface com a Fórmula do Talento;
 - começou por ser feito um diagnóstico ao estado da função RH e apresentado um plano de ação ao CEO;
 - aprovado o plano de ação, a Fórmula do Talento foi-o executando no tempo contratado;
 - passados nove meses, o tempo de dedicação da Fórmula do Talento a essa empresa foi reduzido para meio dia por semana.
- Embora não seja habitual em Portugal, esta é uma forma flexível e muito eficaz para uma pequena empresa ter boas práticas na gestão e no desenvolvimento dos seus recursos humanos. A Fórmula do Talento foi criada também para dar resposta a essa necessidade e tem já excelentes exemplos práticos de adopção dessa metodologia. [RH](#)



Luís Marques é diretor geral da Fórmula do Talento; luís.marques@formuladotalento.pt

Luís Marques^(*)

fórmula do talento
gestão de recursos humanos

O que nos torna únicos?

A Experiência

- Gestão de departamento de Recursos Humanos
- Projeções de gestão de Recursos Humanos
- Auditorias de processos de Recursos Humanos
- Definição de indicadores de Desempenho
- Análise e descrição de funções:
 - Comunicação interna
 - Recrutamento & Seleção
 - Processamento de salários
 - Estudo de valores
 - Estudo Cima Organizacional
 - Gestão de Competências e Desempenho
 - Gestão de Formação
 - Formação na área comportamental/Coaching

A Flexibilidade

- Avanço
- Bateria de horas
- Horas Consultoria
- Por Projecto

Somos o Director ou o Apoio à Direcção de Recursos Humanos da sua empresa

www.formuladotalento.pt



Gestão de pessoas em 'outsourcing'

A gestão de recursos humanos continua a ser crítica para todos os empresários que acreditam que a diferenciação da sua marca no mercado não está no serviço que prestam ou no produto que vendem, mas sim nas pessoas que sustentadamente fazem o seu negócio crescer.

O 'outsourcing' é um modelo de gestão otimizado de criação de valor para qualquer tipo de organização. Embora a redução de custos seja a principal motivação, os empresários acabam por constatar melhores práticas operacionais, aumento da eficiência e uma oportunidade para melhorarem a sua performance

O 'outsourcing' é um modelo de gestão otimizado de criação de valor para qualquer tipo de organização.

pessoal, focando-se no seu negócio, delegando em especialistas tarefas de menor valor acrescentado, otimizando o tempo para a realização de atividades que impactam diretamente no que é estratégico para o seu negócio.

Para quem pensa estrategicamente, o futuro é agora. Na Sig.rh trabalhamos soluções em 'outsourcing' de recursos humanos há cinco anos, em distintos modelos organizacionais em função da dimensão dos clientes.

Encontramos na satisfação, na confiança e no sucesso clientes o nosso próprio sucesso, continuando sustentadamente a construir soluções e a valorizar pessoas. 

Fernanda Tavares⁽¹⁾

⁽¹⁾Fernanda Tavares integra a Direção Executiva da Sig.rh, fernanda.tavares@sig.rh.pt

Os desafios do 'e-learning'

Reconhecemos que estamos perante desafios acrescidos no desenvolvimento de soluções de aprendizagem que correspondam às expectativas dos participantes quando propomos uma oferta de formação em 'e-learning'. Além da necessidade de gerir todos os detalhes que podem fazer a diferença na aquisição de resultados efetivos, em ambiente 'on-line' acrescem outros tantos desafios resultantes, por exemplo, da perceção menos positiva que por vezes encontramos sobre o 'e-learning'. Quer se trate de más experiências prévias ou de uma certa resistência perante deixar de interagir face a face, o certo é que existem barreiras adicionais a quebrar, as quais poderão ser ultrapassadas associando o 'e-learning' a uma solução mais colaborativa, otimizada pelas potencialidades das ferramentas 'web' 2.0 e, por outro lado, integrando o 'e-learning' como uma componente do plano de formação, que não esgota a totalidade de formas de desenvolvimento que podem ser encontradas. Referimo-nos às soluções 'blended', como a realização de formação em sala em articulação com momentos de autoestudo, a utilização de salas de formação virtuais, o 'mobile', etc.

De seguida, há que clarificar a que estamos a referir-nos quando falamos em 'e-learning': «[consiste no] uso de tecnologias de comunicação para criar, promover, distribuir e facilitar a aprendi-

zagem, em qualquer lugar e em qualquer momento» (definição de Elliot Masie). Significa que se constitui como uma solução de aprendizagem que permite dar resposta mais atempada e abrangente às necessidades atuais dos colaboradores de uma organização. Resposta essa que permite fazer chegar o conhecimento a um maior número de colaboradores, onde quer que estes se encontrem e no momento compatível com os seus restantes compromissos profissionais. Desta forma, são inúmeras as vantagens no que respeita à agilidade das aprendizagens que podem ser conseguidas pela introdução do 'e-learning' na estratégia de formação de qualquer organização. 

Catarina João Morgado⁽¹⁾



© DR

Nota: Importa salientar que as nossas formações 'on-line' seguem o lema das formações promovidas pela PwC's Academy (formação de profissionais para profissionais), pelo que os conteúdos são cuidadosamente preparados pelos nossos especialistas, tendo sempre presente a aposta na componente prática e na aquisição de competências chave por parte dos clientes, e têm por base metodologias validadas e testadas de forma global.

⁽¹⁾Catarina João Morgado é 'manager' da PwC's Academy, catarina.joao.morgado@pt.pwc.com



UpSquare apresenta

people. change. business software.

UNIT4
BUSINESS SOFTWARE

Gestão de pessoas

Agresso HR and Payroll Management

Esta solução integrada de gestão de pessoas permite dar resposta às solicitações de empresas que lidem frequentemente com a mudança (como novas áreas de negócio ou novos mercados, internacionalização, aquisições, fusões, reorganizações, regulamentações, etc.). As empresas vivem em constante mudança!

A mudança obriga a uma resposta rápida e esta solução ajuda a que as organizações e as suas pessoas fiquem assim preparadas para enfrentar (novos) desafios do negócio de forma eficiente e, em simultâneo, assegurar o desenvolvimento dos seus colaboradores à medida que a organização evolui.

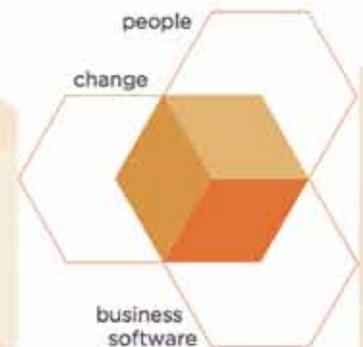


Benefícios para a sua organização:

- Redução de custos administrativos
- Visão completa de todos os colaboradores para o planeamento e gestão da organização
- Aumento de eficiência e economia no recrutamento
- Maior facilidade na identificação de colaboradores com as competências e motivação, em cada momento, face aos objetivos
- Aumento do desempenho financeiro pela monitorização do absentismo
- Redução da carga administrativa e maior autonomia dos colaboradores (self-service)

A nossa metodologia de implementação entra em linha de conta com as pessoas, a mudança e o software, estando em todas as fases considerada uma equipa composta pelas nossas e pelas suas pessoas.

Esta é a única forma de garantir que a solução final é a que o cliente pretende, desenvolvida com o seu permanente contributo!



Get ready for digital

PwC's Academy

pwc

Garanta
o seu lugar.
Faça já a sua
inscrição!

Executive Breakfast

A digital, mobile and social connected screen-based society

Os grandes desafios das novas estratégias no desenvolvimento profissional com recurso a novas tecnologias.

Datas:

Lisboa, 17 de março | Porto, 18 de março

- Inscrição individual de 90 €.
- 10% de desconto adicional a partir da segunda inscrição.

Workshop (e)(b)-learning

Let's use e-learning? Why?

Workshop essencial para reflexão e operacionalização, com recurso a casos práticos, boas práticas e aprendizagem obtida pela implementação de projetos de (e)(b)-learning em empresas.

Datas e horário:

Lisboa, 17 de março, 14h30 | Porto, 18 de março, 14h30

- Inscrições a partir de 190 €.
- 10% de desconto adicional a partir da segunda inscrição.



www.pwc.pt/academy [f /pwc.pt](https://www.facebook.com/pwc.pt) [in /company/pwc-portugal](https://www.linkedin.com/company/pwc-portugal)