

Pessoal



N.º 131 • SÉRIE III • ANO III • MENSAL • DEZEMBRO 13 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

Gold

2013

**Conheça as competências
a desenvolver
no novo ano.**



Search & Selection

Finance
Sales
Marketing

We do that

kellyservices.pt **KELLY**

HOLMES
PLACE



Inspiring ❄️ Christmas

**Veja as nossas Receitas de Natal Saudáveis
em holmesplace.pt**

02 EDITORIAL

Novo ano, nova esperança!

9ª Arte: Motivar

04 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH

Legislação

10 CONSELHO CONSULTIVO

Diz que é uma espécie de despedida

11 AGENDA

12 RH TOON

José Mourinho

14 ESPECIAL GOLD 2013

Introdução APG

Blanes

Blink Consulting

Edenred

Egor

Elevus

Escola Europeia de Coaching

Esumédica

Global Estratégias

Go Work

Grupo Soft

High Play Institute

Hilti

IFE

Insignis West

Intelac

Kelly Services

Let'sTalkGroup

ManpowerGroup Portugal

Mercuri Urval

MindCoach

Mind4Time

MJP

Multipessoal EST

Olisipo

Paula Tomás Consultores

Randstad

SGS Academy

SHL

Slot

Talentia

UpsideUp

ValorApelativo

Vantagem+

Wilson Learning

86 PUBLIREPORTAGEM

EPIC SANA Lisboa

88 SST

Ficha de aptidão: um documento complexo?

90 FORMAÇÃO

Rumos

ATEC

94 CRÓNICA

Storytelling, uma nova forma de dialogar nas empresas

96 ARTIGO

APG/GREAT

98 BOAS PRÁTICAS RH

E-learning aumenta a difusão do conhecimento e da informação

100 ANÁLISE JURÍDICA

Quem nos irá proteger dos guardiões?

102 ACONTECEU

104 ESCOLHAS

106 VIAGENS

Grande Real Villa Itália Hotel & Spa

108 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Cabeça de Obra

Unipessoal: É a Europa, estúpido!

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 131 | Dezembro de 2013



Propriedade: APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, Av. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7º, 1050-019 Lisboa;
NIPC: 500 978 735 | T. 21 352 27 17; F. 21 352 27 13
global@apg.pt, www.apg.pt

Edição e Exploração: Tema Central, Lda.
Rua Latino Coelho, nº87, 1050-134 Lisboa
T. 213 502 532; F. 213 502 532

Diretor: Luis Bento; ocorreiodoluis@sapo.pt

Diretora Editorial: Catarina Guerra Barosa
c.barosa@moonmedia.info

Conselho Editorial: Catarina Guerra Barosa,
Duarte Albuquerque Carreira, Idália Batalha, Jorge Marques, Luis Bento

Conselho Consultivo: Afonso Carvalho, Amândio da Fonseca, António Valério, Cândida Santos, Catarina Guerra Barosa, Catarina Horta, David Sanglas, Duarte Albuquerque Carreira, Filipe Vaz, Francisco Pedro Balsemão, Jorge Marques, Luis Bento, Margarida Barreto, Mário Costa, Paulo Canôa, Paulo Morgado, Pedro Monteiro Fernandes, Rita Campos e Cunha, Vitor Carvalho, Vitor Sevilhano

Coordenação Editorial: Duarte Albuquerque Carreira;
da.carreira@moonmedia.info

Redação: João Pinheiro da Costa

Colaborações Permanentes: Across – Luxury Travel & Safaris, Filipe Vaz, Jorge Marques, Ricardo Campus, SRS Advogados

Paginação: Design e Forma; geral@designforma.com

Capa: Design e Forma

Revisão: Isabel Prates

PUBLICIDADE

Product Manager: Liliana Rosa;
lrosa@moonmedia.info; Tlm. 92 616 20 84

Assinaturas

Vásp – Premium
Linha directa de apoio ao assinante
T. 21 433 70 36; F. 21 432 76 28, assinaturas@vasp.pt
MLP – Quinta do Grajal, Venda Seca, 2739-511 Aigualva Cacém

Impressão: Europress, R. João Saraiva, 10 A
1700-249 Lisboa

Tiragem Média: 15 000 exemplares

Distribuição: Vásp – Venda Seca, 2739-511 Aigualva Cacém

Depósito Legal: 66219/94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252

9ª Arte
Motivar

Nesta edição, decidimos saber, junto das principais empresas que trabalham para o universo da Gestão de Pessoas, quais as competências que iriam desenvolver e aplicar nas suas organizações em 2014.

Para isso, tomámos em consideração as 15 competências que o estudo Melhores Gestores de Pessoas analisa quando faz o seu ranking. Cabe-me a mim dar o exemplo e escolher uma dessas competências. A minha competência para 2014 será a Motivação das Pessoas. Sabemos que os indicadores económicos nos apontam para uma retoma; por outro lado, sabemos que, não obstante essa retoma, os custos das empresas vão continuar a ser reduzidos. Eventualmente, subirão os valores do investimento. Ora, vamos viver uma realidade em que coabitam retoma e redução de custos. Esta situação pode ser entendida numa primeira abordagem, meramente emocional, como incongruente, uma vez que crescendo se reduz. Admito que a situação possa trazer alguma desmotivação pela necessidade de viver uma realidade cujos proveitos não se podem desfrutar. Há uma experiência que se faz com crianças para se recolherem indicadores sobre QI emocional. As crianças são colocadas numa sala com pacotinhos de gomas à sua frente e sabem que se aguentarem sem as comerem podem, no final, receber a dose a dobrar; caso contrário, comem apenas aquela quantidade. Algumas não resistem mesmo sabendo que, mais tarde, podem comer o dobro, outras resistem e são premiadas. As que resistem são, normalmente as que têm uma inteligência emocional superior, tendo também melhores níveis de concentração e de memória. Digamos que a situação que vamos ter em 2014 é idêntica e, só por essa razão, a Motivação das equipas é fundamental; procurar que estas consigam, através do recurso a ferramentas de desenvolvimento de inteligência emocional, manter-se motivadas e não desistirem de acreditar que, no ano 2015, talvez as coisas possam ser diferentes. Para melhor, entenda-se!

Catarina Guerra Barosa, Diretora Editorial
c.barosa@moonmedia.info

Novo ano, nova esperança!



Luis Bento, Diretor
oconreiodoluis@sapo.pt

Quase a terminar o ano de 2013, aproxima-se 2014 e, como sempre em cada novo ano, renasce a esperança de que seja um ano melhor. Sempre assim foi e sempre assim será!

As mudanças de calendário trazem sempre uma dicotomia muito interessante: balanço do que aconteceu e a formulação de desejos e objectivos para o novo ciclo.

2013 não foi um ano bom para os portugueses.

Continuou a austeridade, sucederam-se as crises políticas, a EU não se afirmou e os rendimentos das famílias e das empresas continuaram a baixar. Apesar de algumas melhorias na situação macroeconómica registadas no último trimestre, 2013 foi um ano duro.

Viver numa crise não significa viver em crise, pois se conseguirmos “tirar” a crise de dentro de nós, seremos capazes de viver melhor

E 2014, pelas medidas já anunciadas no Orçamento de Estado, não augura melhorias.

Todavia, o término do Programa de Assistência Financeira em Junho de 2014, é, decerto, motivo de regozijo para todos nós, mas, só por si, não vai melhorar a situação económica das famílias e, conseqüentemente, uma retoma do consumo privado que tão necessária é para a maioria das empresas portuguesas.

Mas será que temos enfrentado as dificuldades com um sentido do futuro?

Ou temos vivido a crise focados no presente, nos obstáculos, nas dificuldades?

É matéria para todos reflectirmos neste inevitável balanço de fim de ano.

Viver numa crise não significa viver em crise, pois se conseguirmos “tirar” a crise de dentro de nós, seremos capazes de viver melhor, mais focados nas nossas realizações e nos nossos objectivos.

Assim, desejo a todos os profissionais de Gestão de Pessoas, sejam ou não associados da APG, um excelente Natal, cheio de calor humano e de Paz e um Novo Ano pleno de realizações e de esperança. **■**



Encontro Nacional da APG 2013

@uer perder peso? Pergunte-nos como!



A Meta4 disponibiliza as suas aplicações num modelo de aluguer! Os serviços da Meta4 abrangem a externalização dos salários, gestão de pessoal, e gestão estratégica R.H, fundamentados nas capacidades da sua tecnologia,


ampla experiência e conhecimentos na área R.H. Uma ampla cobertura funcional e serviços adaptados às necessidades de cada empresa, locais e globais, que vai querer conhecer!

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

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

www.meta4.pt | www.meta4.com | [@Meta4_Globalhr](https://twitter.com/Meta4_Globalhr)

BOLSA RH

 RH
NA SAÚDE


A Organização Mundial da Saúde alertou que a força global do setor da saúde terá um *deficit* de 12,9 milhões de trabalhadores até 2035. O aviso foi feito no relatório "A Verdade Universal: não há saúde sem uma força de trabalho", divulgado pela agência da ONU.

 ESTALEIROS
DE VIANA

Com a subconcessão dos terrenos e infraestruturas dos estaleiros navais de Viana do Castelo à Martifer, não foi assumido qualquer compromisso relativo aos funcionários. O que significa o despedimento de 620 trabalhadores – o "melhor ativo da empresa: o conhecimento e a cultura da empresa", segundo o autarca de Viana.

 ANGOLA MELHORA NO
RANKING DA CORRUPÇÃO

Angola é a única das oito nações da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP) que melhora no Índice de Percepção de Corrupção, da Transparência Internacional.

 PORTUGAL COM
DESEMPENHO SUPERIOR
NA EDUCAÇÃO

Portugal está entre os países que mais melhorou o seu desempenho do PISA, um relatório da OCDE que analisa, de três em três anos, os resultados dos alunos com 15 anos nas áreas da leitura, ciências e matemática.

Por: JPC



01

KELLY SERVICES LANÇA NOVA MARCA NA ÁREA DAS TI (01)

A Kelly Services lança uma nova marca no mercado nacional para a área de Tecnologias de Informação - Kelly IT Resources. Esta nova marca conjuga a força global da Kelly Services, especialista em soluções de gestão de recursos humanos ao longo de mais de 65 anos. Esta nova unidade especializada dedicará-se ao recrutamento & seleção e *outsourcing* de profissionais de TI e terá como missão recrutar, selecionar e reter talentos, desde perfis técnicos a cargos de gestão, nas mais diversas áreas de TI.

Afonso Carvalho, Diretor-geral da Kelly Services Portugal, afirmou que existia "uma lacuna no nosso portfólio de serviços, lacuna esta que os nossos clientes e potenciais clientes apontavam como uma necessidade. Por outro lado, este continua a ser um sector com uma tendência crescente e onde a nossa experiência nacional e internacional aliada à equipa que construímos recentemente constituirão certamente uma aposta diferenciadora neste exigente mercado".

BETA-I LIDERA PROJETO PARA APOIAR EMPREENDEDORES EUROPEUS (02)

Um consórcio europeu, liderado pela portuguesa Beta-i e formado por outras seis associações de empreendedorismo europeias de topo, lançou o projeto ATALANTA – uma plataforma transfronteiriça para promover a inovação, facilitar a transferência de tecnologia e apoiar o empreendedorismo a nível europeu. O principal objetivo é contribuir para o desenvolvimento de mais produtos e serviços inovadores por parte dos projetos de I&D europeus e apoiar a criação de mais *startups* de sucesso na Europa no sector tecnológico. Pedro Rocha Vieira, Presidente da Beta-i, disse estar "muito satisfeito por liderarmos este programa transnacional que visa facilitar a transferência de conhecimento a um nível europeu, ligando os projetos de I&D ao mercado através dos aceleradores. Acreditamos que os aceleradores podem desempenhar



02

um papel crucial no desenvolvimento da inovação, especialmente no que diz respeito a projetos de empreendedorismo de alta-tecnologia. O ATALANTA é o primeiro projeto sobre aceleradores e inovação, e abre novos caminhos para a política de inovação na Europa. Para a Beta-i, achamos que estamos a passar da promoção do empreendedorismo a nível nacional para o nível europeu e internacional com novas redes de cooperação para a criação de empresas e de conhecimento".

O projeto ATALANTA irá apoiar grupos de aceleradores líderes a disponibilizar serviços globais a PME e empreendedores inovadores, e ligar estes grupos aos geradores de conhecimento: instituições de ensino, investidores e empresários. Isto será conseguido através de uma série de ações e eventos organizados por tópicos e do recurso a plataformas eletrónicas existentes e ferramentas de *networking*. Este projeto terá uma tônica especial nos programas de aceleração, um dos garantes da inovação e do desenvolvimento de uma economia competitiva.

BI E CLOUD COMPUTING LIDERAM DESENVOLVIMENTOS EM TI

O recente estudo da CIONET indica que o aumento da produtividade e redução de custos, o alinhamento entre os objetivos de negócio e os objetivos de TI e a agilidade de negócio e *speed to market* são as principais preocupações dos gestores de TI. As principais preocupações são uma única resposta que sirva em todas as localizações, dadas as peculiaridades geográficas das diferentes zonas. As características dos diferentes mercados influenciam as respostas das empresas a estes desafios. Muito embora a esperada recuperação económica apresente novos desafios e oportunidades aos responsáveis de TI já em 2013 e 2014, espera-se que estes executivos consigam alavancar as oportunidades locais de TI (como a aposta em *business intelligence*, a virtualização e o *outsourcing*) para ultrapassar não apenas os desafios globais mas também os locais. De acordo com o

estudo “*European key IT and Management Issues & Trends for 2013*”, disponibilizado no blogue da CIONET, as três principais preocupações dos responsáveis de TI nos Estados Unidos e na Europa são: Aumento da produtividade e redução de custos; Alinhamento entre os objetivos de negócio e os objetivos de TI; Agilidade de negócio e *speed to market*.

Os resultados do estudo referem ainda que a recessão económica levou a que as empresas que operam na Europa se tenham vindo a focar em abordagens de TI de resposta rápida, que consigam facultar um valor imediato. O *speed to market* tornou-se assim num argumento essencial para a sobrevivência do negócio nas condições económicas atuais.

TELEPERFORMANCE RECONHECIDA NA CONTACT CENTER WORLD (03)

A Teleperformance Portugal, especialista na área de *customer experience management* e *contact center* conquistou três prémios – “Best Contact Center in the World 2013”, “Best in Customer Service in the World 2013” e “Best Outbound Campaign in the



03

World 2013” – da *Contact Center World*, a maior associação de profissionais de *contact center* a nível mundial, com 136000 associados, que todos os anos avalia empresas de *contact center* e *contact centers* internos pelas suas práticas e resultados de qualidade.

Las Vegas, EUA, foi a cidade anfitriã dos Contact Center World Awards. A cerimónia foi presidida por Raj Wadhvani e distinguiu a Teleperformance Portugal como o melhor *Contact Center* a nível mundial – “Best Contact Center Award” e ainda pelo melhor serviço ao cliente a nível mundial – “Best Customer Service Award”. Adicionalmente, um dos projetos da Teleperformance Portugal foi ainda galardoado na categoria “Best Outbound Campaign”.

A Contact Center World avalia anualmente mais de 1000 organizações de *contact center* em todo o Mundo. Para João Cardoso, CEO da Teleperformance Portugal, “estes prémios são um reconhecimento fenomenal do *focus* incondicional que a nossa equipa e os nossos parceiros têm em proporcionar uma experiência única ao cliente

iFormação 2013 dezembro



Informações e Inscrições



Tel.: 21 358 09 12
global@apg.pt
www.apg.pt



11 DEZ Os Financiamentos Europeus para a Educação & Formação no âmbito da Estratégia Europa 2020

Objetivos: Potenciar ferramentas colaborativas (“social computing applications”) de forma a estruturar candidaturas a programas de incentivos financeiros, nacionais e comunitários.

Formador: Etelberto Costa e Miguel Toscano

16 DEZ Aprender com os Jogos. Lições Aprendidas no Projeto GREAT

Objetivos: Potenciar o valor das ferramentas colaborativas (“social computing applications”) para gerir aprendizagens organizacionais, no atual contexto de inovação e desenvolvimento.

Formador: Etelberto Costa e Manuel Peixoto

19 DEZ Cálculo e Processamento Salarial

Objetivos: Dar a conhecer as mais recentes alterações sobre as fórmulas de cálculo que devem ser utilizadas no apuramento dos bens adquiridos dos trabalhadores em 2013, as boas práticas do cálculo e processamento salarial baseadas nas mais recentes alterações legislativas sobre esta temática e executar o cálculo da remuneração/retribuição e dos bens adquiridos.

Formador: Paulo Reis

Inovação Informação Inteligência Imaginação Inclusão Impacto Iniciativa Inspiração Irreverência

Legislação

OUTUBRO de 2013

PORTUGAL

• Decreto Regulamentar n.º 6/2013.
D. R. n.º 199, Série I de 2013-10-15
Ministério da Solidariedade,
Emprego e Segurança Social

Procede à terceira alteração ao
Decreto Regulamentar n.º 1-A/2011,
de 3 de janeiro, que regulamenta o
Código dos Regimes Contributivos
do Sistema Previdencial de Segurança
Social.

UNIÃO EUROPEIA
PARLAMENTO EUROPEU
E CONSELHO

Não foi publicada legislação nesta
área.

final” e ainda “estes prémios fazem-nos sentir ainda mais responsáveis por contribuímos para o *thought leadership* dos nossos parceiros.”

TALENTIA SOFTWARE LANÇA
SOLUÇÃO PARA “GESTÃO DE
TALENTOS”

A Talentia Software apresentou recentemente o seu 15º módulo: *Continuous Talent Development*, uma solução dedicada para a gestão do talento. A especificidade desta nova solução alia-se à lógica da solução já existente no mercado: tem por base a integração de informação e as sinergias entre os processos já existentes na GRH, como a integração direta com os módulos de avaliação de desempenho e de *dashboards analytics*. Esta complementaridade entre a informação das competências permite dar resposta à crescente importância que a gestão do talento assume no crescimento económico das empresas. Tornou-se essencial para as organizações captar novos talentos e apostar na qualidade dos quadros corporativos. É nesta perspectiva que a gestão do talento adquire uma maior relevância para as empresas, desempenhando um papel fundamental, para a sucessão de carreiras, para a avaliação de desempenho pessoal e para o processo de recrutamento.

“Estamos muito orgulhosos do que consideramos ser mais um contributo para a gestão de capital humano: o “Continuous Talent Development” visa identificar e motivar talentos, bem como, melhorar e simplificar os processos para uma gestão assertiva do capital humano a reter em cada organização. Integra uma solução totalmente modular, flexível e intuitiva constituída por funcionalidades de configuração e parametrização adaptadas a qualquer contexto ou mercado que permitirá motivar e desenvolver as competências de Talento dos nossos colaboradores”, refere Inês Vaz Pereira, Portugal *managing director* da Talentia Software.

QUIDGEST FORNECE NOVA
PLATAFORMA DE FORMADORES
DO IEFP

A plataforma TTNNet Portugal – Rede de Formação de Formadores, é a mais recente adjudicação do Instituto de Emprego e Formação Profissional I. P. (IEFP) à tecnológica Quidgest. O portal, que já se encontra disponível na *internet*, tem como principais objetivos a dinamização de uma rede de professores e formadores no domínio da educação e formação profissional.

De acordo com os objetivos do projeto, a rede de formadores *online* possibilita o acesso a uma área pessoal que permite a partilha de informação com outros membros registados, aceder

a informação partilhada e participar ativamente na comunidade. Por outro lado, a nova solução *web* dá ainda acesso a uma biblioteca digital para difusão e partilha dos conteúdos nas redes sociais, bem como a uma biblioteca de tecnofichas – documentos técnicos disponíveis para *download* e *upload* dos utilizadores.

O desenvolvimento do TTNNet Portugal surge um ano após o lançamento do portal NetForce, o Sistema de Informação da Formação e Certificação de Formadores do IEFP, desenvolvido pela Quidgest. O Netforce possibilita atualmente a realização de candidaturas *online* para acesso ao Certificado de Competências Pedagógicas (CCP) do formador, a gestão de todo o processo de análise e decisão, a emissão dos respetivos certificados e, ainda, as candidaturas à homologação de cursos de formação pedagógica de formadores.

O TTNNet vem desta forma dar continuidade ao trabalho desenvolvido pelo IEFP aquando do lançamento do Portal NetForce, uma vez que os utilizadores registados nesta plataforma poderão aceder às funcionalidades do TTNNet, nomeadamente no que diz respeito à adesão de determinado grupos de interesse e interação com os utilizadores do fórum. A médio prazo prevê-se a integração destes dois portais.

SIEMENS ACOLHE ESTAGIÁRIOS
PARA FORMAÇÃO EM BERLIM

A Siemens Portugal participa este ano, pela segunda vez, no programa *Europeans@Siemens* que, durante o ano letivo 2013/2014, vai receber um total de 31 jovens vindos de 12 estados-membros da União Europeia – incluindo Espanha, Grécia, Polónia e Reino Unido. Estes 31 jovens, que vão receber formação em Berlim durante um ano, inserem-se num grupo de quase 2200 estagiários que este ano deram os primeiros passos da sua vida profissional em 40 instalações do universo Siemens espalhadas por toda a Alemanha. Para os 31 lugares do programa *Europeans@Siemens* deste ano concorreram cerca de 2500 candidatos de diversos países.

Os jovens são enviados para Berlim, pela respetiva empresa local Siemens, onde vão frequentar o curso de formação para engenharia eletrónica industrial ou mecatrónica. A formação combina módulos teóricos e práticos e as primeiras seis semanas são ocupadas com um curso de alemão intensivo, uma vez que o exame final tem de ser feito na língua alemã.

No âmbito deste projeto, cerca de 80% dos novos estagiários vão iniciar um curso de aprendizagem ou de formação dual em profissões técnicas, por exemplo, nas áreas de engenharia eletrónica, mecatrónica, maquinaria e tecnologia de informação. Um terço dos cursos é direcionado à

formação dual, na qual os participantes, além do diploma habitual da Câmara de Comércio e Indústria (IHK), obtêm ainda o respetivo bacharelato.

TRUE-SKILLS: FORMAÇÃO DE GESTÃO DA ÁGUA (04)

A True-Skills, empresa portuguesa especializada em gestão e desenvolvimento de competências na área de TI e culturas organizacionais, apresenta os seus novos “Ciclos de Capacitação em Gestão de Água” que preparam os formandos para os sistemas de racionalização de água.

A empresa portuguesa é a pioneira no fornecimento deste tipo de formação em Portugal. Esta aposta nos “Ciclos de Capacitação em Gestão de Água” tem como objetivo preparar os profissionais para uma melhor gestão deste bem escasso e essencial para a vida. O processo de gestão de competências utilizado pela True-Skills avalia os profissionais (carreiras Gestão e Técnicas) em níveis de maturidade crescente e insere-o na Fase certa do Ciclo.

Além de especialista em gestão de competências e cultura organizacional,



a True-Skills é também especialista em desenhos e execução de ciclos de capacitação em sectores muito sensíveis como a água, energia e tecnologias, agregando os melhores profissionais na coordenação científica de cada ciclo.

Na opinião de Sérgio Caldeirinha, diretor de operações da True-Skills, “Encontramos a equipa certa, temos uma Coordenação Técnico-Científica de nível e reputação internacional, desenhamos um ciclo que responde às exigências de cada fase da cadeia de valor. Temos um produto de elevada agregação de valor que despoleta a curiosidade de saber mais e que desejamos que seja bem recebido pela comunidade de profissionais da área”.

O programa dos “Ciclos de Capacitação em Gestão de Água” é constituído por cinco fases. A primeira fase está relacionada com “Operações, Gestão e Sustentabilidade”; a segunda com as “Origens de água”; a terceira fase refere-se ao “Tratamento da água”; na quarta fase o tema é o “Uso urbano, industrial e agrícola” e na última fase o tema prende-se com as “Águas residuais, tratamento, rejeição e reutilização”.



VALORAPELATIVO

Consultoria em Gestão Integrada de Recursos Humanos

O seu Departamento de Recursos Humanos à distância de um clique!

GESTÃO DE PESSOAL | TEMPOS DE TRABALHO | RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

FORMAÇÃO | AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO | PROGRESSÃO DE CARREIRAS

PORTAIS - COLABORADOR E CHEFIA

OUTROS | Assessoria Jurídica | Assessment e Outplacement | Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho | Seguros | Surveys

FAÇA DE NÓS O SEU PARCEIRO ESTRATÉGICO!

Contacte-nos: rh@valorapelativo.com | + 351 21 015 96 27 | + 351 93 986 41 88
Ou consulte o nosso site: www.valorapelativo.com

Destinados a gestores e quadros superiores de topo e quadros técnicos, os “Ciclos de Capacitação em Gestão de Água” têm como vantagem o facto de cada formando poder escolher qual ou quais os módulos e fases do curso que mais lhes interessa, sem terem necessariamente de frequentar todo o ciclo.

YOUNG BUSINESS TALENTS ULTRAPASSA AS 1500 INSCRIÇÕES (05)

A primeira edição, em Portugal, da competição Young Business Talents registou mais de 1500 inscrições, comprovando assim o interesse da comunidade escolar no desafio lançado pela NIVEA e pela book.it, entidades organizadoras do concurso. Através de um potente simulador, as 441 equipas inscritas vão poder definir estratégias empresariais em áreas como as finanças, a economia ou os recursos humanos, tomando decisões e competindo por um total de prémios que ultrapassa os 14 mil euros.

O distrito com maior número de participações é o Porto, com 355 (98 equipas), logo seguido de Lisboa, com 327 (95 equipas). O facto de nestas duas regiões se concentrar parte significativa das escolas e da comum idade estudantil não é alheio ao interesse que o Young Business Talents granjeou junto de alunos e professores. No Porto, o total de escolas participantes ascende a 33 (com 17 docentes envolvidos), enquanto em Lisboa chegou aos 31 estabelecimentos de ensino (com 14 docentes).

Também significativa foi a adesão registada nas regiões autónomas da Madeira e dos Açores. Enquanto na Pérola do Atlântico estão inscritos 35 alunos de 5 escolas, divididos em 11 equipas, nos Açores há um total de 68 participantes. O maior contingente é da ilha de S. Miguel, com 61 alunos de oito escolas, enquadrados em 17 equipas, a que se junta uma equipa da ilha do Pico (com três alunos) e uma outra da Graciosa (com 4 alunos).

Organizado pela NIVEA e pela Book-it, e implementado pela PRAXIS Portugal, a edição portuguesa do Young Business Talents conta com o apoio da Secretaria de Estado do Ensino Básico e Secundário e da Secretaria de Estado do Desporto e Juventude. Para além dos alunos, a iniciativa incentiva também a classe docente. “No YBT é dada a oportunidade para que todos os professores possam utilizar esta ferramenta de gestão na sala de aula, uma vez que, através do simulador, podem fazer a ponte da parte teórica da gestão para a parte prática. Para ajudar os professores na utilização do simulador em sala de aula, foi criada uma área no *website* do YBT, denominada “Sala dos Professores”, onde disponibilizamos um conjunto de material didático fundamental para a aplicação do



05



06

simulador em sala”, explica José Diogo Soveral, diretor-geral da Praxis Portugal. Com capacidade para processar 113 decisões por operação, o simulador permitirá aos estudantes gerirem a sua empresa virtual. “Vamos pedir aos alunos que vistam a pele de um gestor de topo e sejam responsáveis pela gestão da empresa em todas as suas variáveis, como a produção, logística, finanças, *marketing* e recursos humanos. Os alunos terão a seu cargo todas as decisões, desde as mais estratégicas, como o posicionamento das suas marcas, os investimentos em imobilizado; até às mais táticas, como promoção de vendas e planos de meios, entre outras. Os resultados são sempre apresentados em forma de balanço e relatório de vendas, como acontece na realidade”, avança Diogo Soveral.

FT ELEGE NOVA SBE COMO A 36ª MELHOR “ESCOLA DE GESTÃO DA EUROPA” (06)

A Nova School of Business and Economics (Nova SBE) acaba de ser classificada pelo *ranking* do *Financial Times* para as melhores escolas europeias de gestão como a 36ª melhor da Europa. De referir que este é o terceiro ano consecutivo que a Nova SBE integra este *ranking*, tendo-se classificado, o ano passado, na 29ª posição e conquistado a distinção de melhor escola de gestão em Portugal. Esta distinção surge depois de, há pouco mais de um mês, ter sido distinguida com as 5 Palmas e o estatuto de Universal Business School pelo *ranking* da EDUNIVERSAL.

Os resultados do *ranking* divulgados vêm confirmar “a excelência académica e o ambiente multicultural da Nova SBE, elementos diferenciadores e que fazem parte do ADN da escola, a única em Portugal a poder proporcionar esta diversidade e qualidade. De salientar que o *ranking* do FT evidencia que 97% dos professores da Nova SBE são doutorados, 33% são estrangeiros e 42% são mulheres”, explica a academia em comunicado.

Para o professor José Ferreira Machado, diretor da Nova SBE, os resultados do *ranking* atestam a qualidade dos programas e a consistência da estratégia da instituição, presente já em quatro polos no mundo que fala português (Lisboa, Luanda, S. Paulo e Maputo). “Estarmos entre as 40 melhores da Europa num *ranking* tão prestigiado é um orgulho. Mas a escola tem consciência que reúne todas as condições para integrar o Top 20 europeu e acreditamos que esse salto pode ser dado nos próximos anos”, concluiu.

Este *ranking* do FT, o último do ano, compara as melhores escolas europeias de gestão apenas com base na média dos resultados conseguidos pelas escolas em quatro outras avaliações: MBA a tempo inteiro e *part-time*, formação de executivos e mestrado em gestão.

PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



 **SAGIES**
Cultura de Prevenção


uma unidade da: **JOSE DE MELLO SAUDE**

Reforce a sua eficiência com o apoio da Sagies. A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST) é fundamental para o sucesso empresarial, contribuindo para a redução do absentismo e da sinistralidade e o aumento da produtividade e competitividade. A Sagies disponibiliza, em qualquer ponto do país, serviços de SHST necessários e indispensáveis à vigilância da saúde dos seus trabalhadores e das condições ambientais de trabalho. Mas não só. A Sagies presta igualmente serviços de Ergonomia, Primeiros Socorros de Enfermagem, Vacinação, Consultoria e Formação; e dispõe do único laboratório privado nacional de análises às fibras de amianto, lãs de vidro, rocha e escória. Mais de 25.000 trabalhadores de cerca de 430 organizações das mais diversas áreas de actividade, comprovam a nossa credibilidade.

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

Diz que é uma espécie de despedida



Duarte Albuquerque Carreira

“A obra-prima de Victor Hugo serve apenas para realçar a importância fundamental do trabalho na definição daquilo que somos.”

temente deformada, da obra-prima de Victor Hugo serve apenas para realçar a importância fundamental do trabalho na definição daquilo que somos. Dos nossos valores e moral. Das nossas prioridades e ambições. O nosso trabalho diz muito sobre quem somos: se um bondoso bispo de Digne ou um repugnante estalajadeiro Thénardier; se um temível inspetor Javert ou uma inócua Fantine. Claro que muitas vezes a vida encerra os seus mistérios e surpresas e um proscrito Jean Valjean metamorfoseia-se num bem-sucedido senhor Madeleine, rico capitalista e proprietário de uma fábrica na bucólica cidade francesa de Montreuil-sur-Mer.

Este é um micro-retrato de uma sociedade europeia do século XIX. *Mutatis mutandis*, e porque estamos a falar de pessoas e das suas formas de organização, podemos encontrar muitos paralelismos com a sociedade europeia do século XXI. Todos os dias, no trabalho ou fora dele, nos cruzamos com estes – e outros – personagens. E também nós, no trabalho ou fora dele, vamos assumindo estes – e outros – personagens. Ao longo dos anos que trabalhei na Tema Central, comecei em dezembro de 2008, confesso, não procurei vestir a pele de nenhum dos personagens de *Les Misérables* nem de outro qualquer

livro que havia lido. Talvez, e porque isso é inevitável e, acredito, positivo, procurei determinadas respostas metafísicas nos comportamentos das pessoas e personagens que me foram – e vão – inspirando. Numa eterna, enquanto dura, relação de influência com o trabalho: passiva e ativa. De quem é influenciado e de quem influencia.

Hoje sou uma pessoa diferente daquela que, em dezembro de 2008, fechou, pela primeira vez, uma edição da revista *Pessoal*. Fui influenciado pelo meu trabalho e, modestamente, influenciei o meu trabalho – o meu empregador sempre me deu essa liberdade! O jornalista que sou é diferente daquele que era, acho que para melhor: sei mais, tenho mais conhecimentos, mais experiência, uma visão mais ampla e uma noção mais clara das minhas vastas limitações. Gostei de ter percorrido este caminho e de ter conhecido as pessoas que conheci. E, na sequência do que referi em cima, o meu trabalho, inevitavelmente, para o bem e para o mal, espelhou a pessoa que sou. Um obrigado especial à Catarina Barosa e ao Filipe Vaz pela confiança que verbalizo na certeza de que, no futuro, se lembrarão de mim para outros projetos que concretizem; um agradecimento também para a Liliana Rosa, com quem partilhei muitas horas de alentos e desalentos próprios do dia-a-dia de uma redação; um abraço ao Paulo Escrevente, ao Nelson Rodrigues e ao Dino Récio pela total disponibilidade e amizade. Refiro apenas as pessoas que, ao longo destes anos e até hoje, sempre trabalharam comigo diretamente. Um abraço ao João Costa, a quem desejo, sinceramente, que realize um trabalho melhor do que o meu. **—P**

Podemos encontrar no livro *Les Misérables*, de Victor Hugo, várias dimensões para o trabalho. O “trabalho-missão”, personificado na figura do digno e venerável Bispo de Digne, em que o trabalho se confunde com o sentido da vida de quem o assume. O “trabalho-castigo”, representado pelo condenado Jean Valjean, forçado das galés. O “trabalho-obstinação”, assumido pelo infausto inspetor Javert. O “trabalho-sobrevivência”, que achamos na figura tremendamente frágil e trágica de Fantine, que para sustentar a sua filha, Cosette, trabalha todas as horas que o dia encerra e, como o salário que recebe não é suficiente, vê-se obrigada a vender os próprios dentes para assegurar a sobrevivência de ambas! E o estalajadeiro Thénardier, pequeno comerciante que procura ganhar dinheiro, de forma pouco ética, com base no seu trabalho e expedientes realizados à margem da lei. Esta síntese muito tosca, e conscien-



EX DESIGN: EMPLOYEE EXPERIENCE

Como é que os nossos colaboradores se tomam mais produtivos? Que benefícios e condições os motivam de verdade? A quem devemos perguntar? São as perguntas que a UpsideUp vai tentar responder na formação *eX Design: employee eXperience*, no dia 14 de janeiro. Nesta sessão pretende-se trabalhar esse e outros aspetos relacionados com o ciclo de vida do colaborador.

www.upsideup.pt

LEADERSHIP & CREATIVITY BOOTCAMP

O Leadership & Creativity Bootcamp, com a 3ª e 4ª edição aberta já em Janeiro de 2014, é uma formação, com forte componente prática, que pode ser desenvolvida à medida de qualquer organização, com vantagens evidentes pela sua adequação às necessidades, práticas e objetivos da organização.

Neste *Bootcamp*, seja em modelo aberto ou à medida, é exposto aos participantes um conjunto de melhores práticas na liderança (e na gestão) em que a componente da criatividade está sempre presente, como forma de causar mudança positiva, aumentar o interesse, a atenção e o envolvimento dos participantes, colaboradores, clientes e outros *stakeholders*. O *Bootcamp* realizar-se-á nos dias 17, 18, 24 e 25 de janeiro, em horário pós-laboral e 21, 22, 28 e 29 de janeiro, em horário laboral.

www.upsideup.pt

TALKFEST'14

O Talkfest – fórum sobre o Futuro dos Festivais de Música em Portugal – terá a sua 3ª edição de 13 a 15 de março de 2014. O evento acontece em Lisboa entre o ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão e a Reitoria da Universidade de Lisboa (Aula Magna e Salão Nobre). O Talkfest é um evento dedicado exclusivamente aos festivais de música em Portugal sendo composto por cinco vertentes: Conferências, que este ano apresentam um *International day*, em parceria com os *Festival Awards, Ltd*; Concertos; PRO – Apresentações Profissionais; Documentários e Seminários.

www.talkfest.eu/talkfest14/

SEMINÁRIO DE STORYTELLING

O seminário "*Persuasive Storytelling | Reinvent Your Presentations. Look Beyond PowerPoint*" pretende explicar que técnicas de *storytelling* não se esgotam na ficção e podem ser usadas para contar histórias, em contexto corporativo. Os participantes irão descobrir a evolução das técnicas de *storytelling* na literatura e no cinema até à atualidade, e a sua aplicabilidade nas vias de comunicação das suas organizações. A formação irá realizar-se a 24 de janeiro, no Lagoas Park Hotel, em Oeiras.

www.britcom-english.com/

WORKSHOP FORMAÇÃO DE LIDERANÇA LOW COST

Atualmente as empresas enfrentam dificuldades, no entanto, é essencial que possam continuar a apostar em formação de liderança. A Ideias e Desafios vai realizar no próximo dia 16 de dezembro, no Porto e no dia 18 de dezembro, em Lisboa, um *workshop* de Formação de Liderança *Low Cost*. Nesta formação de liderança participam desde PME's a grandes empresas nacionais e internacionais.

www.ideiasedesafios.com

WORKSHOP "AVALIAÇÃO DE PROJETOS INTERNACIONAIS"

O *workshop* "Avaliação de Projetos Internacionais: os investigadores como avaliadores" realiza-se no dia 10 de janeiro de 2014, das 9h às 13h na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Faculdade Nova de Lisboa. Dinamizado por Ricardo Miguéis, ponto de contacto nacional no GPPQ-FCT, os investigadores irão avaliar propostas de projetos de investigação submetidos ao 7º Programa-Quadro, analisando a sua estrutura e identificando os seus pontos fortes e fracos, de acordo com os critérios de avaliação utilizados para esta tipologia de projetos. Colocar-se no papel de avaliador permitirá aos investigadores compreender melhor que informação é esperada pelos avaliadores, e em que parte da estrutura da proposta, potenciando, em futuras candidaturas, um olhar mais criterioso e crítico sobre as propostas a submeter.

<http://www.fctsh.unl.pt/eventos/>

José Mourinho



Treinador

O Zé global

Texto: Filipe Vaz, Diretor-geral, Tema Central

Quem diria que o jovem Zé, nascido e criado em Setúbal, viria a tornar-se o melhor treinador de futebol do mundo e, a par de Cristiano Ronaldo, o português com maior notoriedade a nível global?

Nos anos 90 foi preparador físico e treinador-adjunto no Estrela da Amadora e Vitória de Setúbal. Quando Bobby Robson veio treinar o Sporting foi seu tradutor e técnico-adjunto. Robson leva-o consigo, quando vai treinar o Porto e depois o Barcelona. José Mourinho permanece no Barcelona com o novo treinador Van Gaal e ganha crescente importância na preparação dos treinos e jogos.

Em 2000 assume responsabilidades

como treinador principal de uma equipa de futebol e fá-lo, desde logo, num dos "grandes" do campeonato português, o Benfica. Seguem-se o União de Leiria e o F. C. Porto que reconhecem o seu potencial. A partir daí somam-se êxitos em Portugal, Inglaterra, Itália e Espanha onde, aos comandos do Porto, Chelsea, Inter de Milão e Real de Madrid, ganha tudo o que há para ganhar. A difícil ascensão ao topo do mundo do futebol não é para todos, está reservada aos "especiais". Fernando Ilharco, professor da Universidade Católica, identificou no seu livro "*Mourinho — Liderança, Trabalho em Equipa e Excelência Profissional*", as características que permitiram a um português de Setúbal tornar-se uma referência mundial.

Em José Mourinho identificam-se, segundo Fernando Ilharco, profissionalismo e competitividade, equilíbrio de atuação emocional e racional, ação coletiva e individual junto das suas equipas. Por outro lado, considera que é uma mais-valia o trabalho ser desenvolvido em ambiente de desafio constante que pressiona e motiva os profissionais envolvidos. Finalmente, aspeto crucial no sucesso de José Mourinho, é o foco nos detalhes e a melhoria contínua. Acrescente-se a resiliência, característica fundamental em qualquer treinador que lhe permite renascer das cinzas após os fracassos que, inevitavelmente, surgem em todas as atividades e encontramos a fórmula de sucesso para qualquer profissional ser um "special one". **—P**

www.apg.pt



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE
GESTÃO DAS PESSOAS

O melhor do mundo
está nas pessoas

razões para ser APG

- **NETWORKING** "tell me who you know I will tell who you are"
- **FORMAÇÃO** "O saber não ocupa lugar"
- **INFORMAÇÃO** "No mundo de hoje, informação é poder"
- **APOIO LEGAL** "Porque é essencial jogar segundo as regras"
- **PROTOCOLOS** "A união faz a força"
- **PRESENÇA INTERNACIONAL** "APG worldwide"

"ser APG faz a diferença"
Junte-se a nós

Sede Nacional

Rv. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º
1050-019 Lisboa
Tel.: +351 21 352 27 17 • +351 21 358 09 12
Fax: +351 21 352 27 13
email: global@apg.pt • www.apg.pt

GO

O ano de 2013, que finda por estes dias, foi um ano repleto de desafios para as organizações. O novo ano não será diferente. A *Pessoal*, nesta sua edição de final do ano, quis saber quais as competências que o universo da Gestão de Pessoas pretende desenvolver e aplicar para alcançar as metas em 2014.

olid

2013

Competências e mais Competências

por: **Luis Bento**, Diretor da revista *Pessoal*

Introdução

O presente número da revista *Pessoal* – a edição GOLD de 2013 – constitui, mais uma vez, um marco na divulgação do que são os grandes temas atuais da Gestão de Pessoas.

No texto que se segue, em vez de me debruçar sobre uma ou mais Competências Individuais, optei por trazer aos leitores da revista uma reflexão sobre a problemática das Competências, tentando reintroduzir o debate sobre esta problemática na agenda dos responsáveis pela Gestão de Pessoas nas organizações, sem descuidar também aspectos técnicos e teóricos que podem ajudar os Professores e estudantes de Gestão de Recursos Humanos a reavaliarem as suas abordagens sobre esta matéria tão importante no dia-a-dia das empresas.

Fica pois o meu contributo, partindo de proposta de definição e evoluindo para uma maior elaboração dos conceitos e da respetiva categorização.

O que são competências Individuais?

De uma forma simples e clara, podemos definir competências individuais como “o uso das capacidades

Os índices de produtividade não dependem em exclusivo das competências individuais, mas estas, quando desenvolvidas, têm um efeito multiplicador acentuado

e os comportamentos que os indivíduos adoptam voluntariamente, no desempenho de tarefas concretas e perante os contextos de trabalho e da organização”.

Esta definição, tem como ponto de partida que as competências não são intrínsecas aos indivíduos, pois dependem de três factores externos fundamentais.

Desta forma, verificamos que o indivíduo detém capacidades, adquiridas pelas mais diversas vias, mas só as transforma em competências se tiver motivação para tal; motivação essa que advém, no fundamental, dos estímulos emanados do contexto funcional e do contexto organizacional.

Todos conhecemos casos concretos que ilustram e fundamentam esta

abordagem, pessoas com elevadas capacidades mas que, naquele contexto concreto de trabalho e de organização, têm desempenhos medíocres, quando, fora da organização, em contextos diferenciados, obtêm desempenhos excelentes, unicamente porque, nesse caso, decidem usar as suas capacidades individuais, transformando-as em competências.

O processo de decisão individual acerca do uso das capacidades, transformando-as em competências, é o que explica também o facto de em empresas multinacionais, situadas em Portugal, se obterem, regra geral, produtividades elevadíssimas, quando, por vezes ao lado, em empresas portuguesas, trabalhadores, com as mesmas capacidades que os outros, têm produtividades muito baixas, em média, por exemplo, 50% abaixo da que se verifica em Espanha, só para falar de uma realidade muito próxima.

Os índices de produtividade não dependem em exclusivo das competências individuais, mas estas, quando desenvolvidas, têm um efeito multiplicador acentuado.

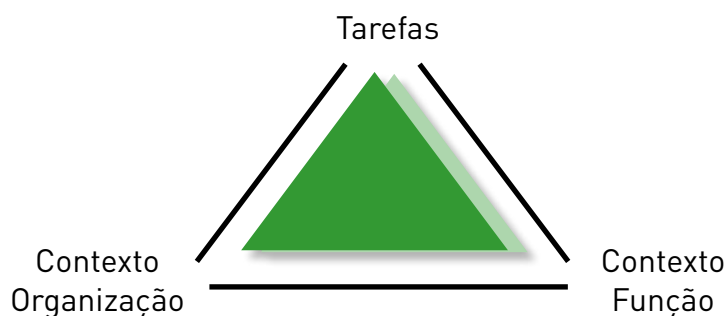
O que se passa então nessas empresas multinacionais?

- Existe uma atuação centrada nos contextos funcionais e organizacionais, a par de uma organização de tarefas adequada, que provoca nos indivíduos a motivação necessária para usarem as suas capacidades e as transformarem em competências.

A empresa como fornecedora de competências

Nesta perspetiva, a empresa ou de uma forma mais vasta, a organização, é o espaço privilegiado de aquisição de competências, desde que actue, adequadamente, sobre

Esquema da definição de competências individuais



os três fatores referidos atrás: a tarefa, o contexto da função, o contexto da organização.

Intervir sobre a tarefa, significa desenhar e redesenhar, permanentemente, postos de trabalho e funções, que façam apelo às capacidades das pessoas, à sua inteligência, à sua autonomia, ao seu sentido de responsabilidade.

Intervir sobre o contexto da função, significa criar formas de organização leves, flexíveis e interdependentes, com chefias devidamente preparadas, que façam do diálogo, da participação e da cooperação em equipa, autênticas ferramentas de trabalho.

Intervir sobre o contexto da organização significa definir missões e objectivos de forma clara, praticar uma liderança efetiva e instituir políticas de Recursos Humanos que constituam verdadeiros factores de motivação para as pessoas.

No fundo, trata-se de reconduzir a organização ao chamado Processo Natural, de base horizontal, onde o processo de decisão "...flui como um rio", como sempre afirmou o meu colega e amigo Jorge Marques. Ao proceder desta forma, a organização está a criar condições para que cada indivíduo decida fazer uso das suas capacidades, transformando-as em competências e, simultaneamente, está a desenvolver nos indivíduos a noção de que existe uma relação direta entre a aquisição de competências e um melhor desempenho, que a organização estimula e premeia.

Este processo de adequação permanente pessoa/organização conduz também, inevitavelmente, a um outro processo de interação entre aquisição/uso de capacidades e respetiva transformação em competências, conduzindo à verdadeira organização aprendente, por um lado, e à aprendizagem ao longo da vida por parte dos indivíduos.

Mas, afinal, o que são competências?

Costumo definir a competência – quer no sentido restrito do termo quer quando me refiro aos comumente designados Modelos de Competências – como “o uso das capacidades e comportamen-



Modelo da categorização das competências

tos que os indivíduos adoptam voluntariamente, no elevado desempenho de tarefas concretas em contextos de trabalho”.

Nesta definição encontramos algumas questões relevantes. Assim:

- A competência é de exercício voluntário, ou seja, em contextos de trabalho adversos as pessoas podem decidir não as revelar;
- A competência é o “uso”, ou seja, a utilização, logo a competência não existe na teoria ou em abstracção;
- A competência está intimamente ligada a elevados desempenhos ao contrário das capacidades e aptidões que estão ligadas a desempenhos médios ou regulares;
- A competência não existe fora dos contextos de trabalho, pelo que a sua aquisição e desenvolvimento se processa fazendo coisas concretas.

Categorização das competências

Apesar da variabilidade dos Modelos de Competências – de empresa para empresa – podemos encontrar alguma uniformidade nas categorizações encontradas, categorizações essas que ajudam a tipificar e a classificar as Competências, integrando-as nos respectivos Modelos de Gestão e nos Portfólios Individuais.

Eis um exemplo de categorização:

Gradação das competências

Embora, nalguns casos, só seja necessário saber se a Competência está ou não presente – existe ou não existe – uma gradação em

A organização é o espaço privilegiado de aquisição de competências, desde que actue, adequadamente, sobre: a tarefa, o contexto da função, o contexto da organização

escala de Likert de 7 ou mais posições pode dar um contributo importante para o desenvolvimento da Competência, permitindo estabelecer objetivos de desenvolvimento pessoal e revelando o grau de presença de uma dada Competência no todo organizacional.

Modelos de gestão pelas competências

Os Modelos de Gestão pelas competências, pretendem dar resposta às interrogações seguintes:

- Competências exigidas ao nível global da empresa
- Competências exigidas e distribuídas aos vários departamentos
- Competências exigidas e distribuídas às várias funções

A avaliação permanente do negócio e da eficácia permite, em cada momento, verificar quais os ajustamentos necessários.

Fica assim completa esta breve reflexão sobre a temática das Competências, fazendo votos para que tenham uma excelente leitura do presente número da revista. **—P**



© DR

Tiago Cardoso, Diretor executivo da Blanes

BLANES

O foco no que realmente interessa: O cliente

que é tido como o melhor para a sua empresa. E quem vende cada vez mais deve seguir a mesma linha, ou seja, dotar-se de competências e orientar-se para o cliente; focar todas as suas energias nesse sentido.

Em tempos de crise, pensou-se que a procura pelos serviços de *outsourcing* fosse contrariar o mercado, no entanto, isto acabou por não acontecer pois as empresas viraram-se para os seus recursos internos e tentaram responder às suas necessidades desta forma. Embora o acesso ao *outsourcing* permitisse reduzir custos, bem como transformá-los de fixos em variáveis, os valores a abonar em conceitos de indemnização fizeram com que as empresas reorientassem a sua necessidade para a procura interna. Contudo, nem todas as empresas tiveram essa capacidade e, como tal, iniciaram uma procura constante por fornecedores cujas propostas se apresentam com o mesmo nível de qualidade e custos bem inferiores. Nós, prestadores de serviços, deparamo-nos com a necessidade de reduzir custos para responder à procura do mercado. Responder às orientações de mercado é cada vez mais o segredo do sucesso das empresas, das instituições e para conseguirmos essa proeza é preciso conhecer, interpretar e olhar para além das nossas necessidades ou das vontades da maioria. Já não basta ir atrás de modas e conceitos que nós próprios fabricamos ou a que nos queremos manter agarrados. Temos de focalizar a nossa atenção nas necessidades dos nossos clientes.

A Blanes sempre caminhou em direção das necessidades dos nossos atuais e eventuais clientes e este ano a nossa estratégia reserva cada vez mais um espaço nesse sentido – tanto que acabamos de lançar um serviço que irá corresponder às necessidades das pequenas e médias empresas: o RHPack Total.

O serviço está orientado para responder a todas as necessidades ao nível da ges-

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Consultoria de recursos humanos, auditorias e assessoria à gestão de recursos humanos, recrutamento & seleção, formação profissional, trabalho temporário, criação e implementação de sistemas de avaliação de desempenho

Nº de colaboradores: 12

Investimento em formação para 2014: Ao nível interno não contabilizamos essa situação porque como somos uma empresa de formação facilmente canalizamos os nossos recursos para as mais variadas formações

Endereço da página eletrónica: www.blanes.pt

O cliente está cada vez mais exigente, tanto na qualidade como no custo. E quando falamos de cliente, referimo-nos ao trabalhador e à empresa, ou seja, tanto ao trabalhador que procura cada vez mais projetos aliantes e duradouros como às empresas nas suas duas vertentes: entidade patronal que exige cada vez mais competências aos seus recursos humanos, bem como a quem lhe presta serviços. Na perspetiva de quem vende, o mercado já não é tão fausto como outrora. Quem compra sabe o que quer e está disposto a procurar novas alianças, parcerias e contratações em prol daquilo

Personalidade Inspiradora

Papa Francisco

Com o devido respeito por todos os devotos, uma vez que a escolha pode parecer estranha, reconheço nesta personalidade uma forte "orientação para o cliente". A Igreja e as suas políticas estavam cada vez mais afastadas dos seus fiéis e com este novo Papa voltaram a reaproximar-se do seu "público". Dando respostas em função das suas vontades e orientações, o Papa Francisco tem vindo a reconquistar os seus crentes e a cativar outros, voltando a Igreja para o Homem.

Frase Motivacional

“Parece sempre impossível até estar feito.”

Nelson Mandela

tão de recursos humanos para empresas até 50 colaboradores. Através do RHPack Total propomo-nos a fazer toda a gestão administrativa, todo o recrutamento e seleção, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, bem como todas as tarefas associadas à gestão de recursos humanos e tudo isto em troca de uma avença mensal de 500 euros, permitindo que as empresas com este número de colaboradores tenham um departamento de recursos humanos. Para além do lançamento deste serviço, iremos disponibilizar aos nossos clientes um programa de gestão de férias *online*, bem como uma outra aplicação que visa gerir o absentismo e automaticamente transformar esses dados em *inputs* prontos a serem tratados pela nossa equipa. Soluções que visam reduzir a intervenção de colaboradores da empresa-cliente, permitindo-lhes mais tempo para as tarefas direcionadas para as necessidades dos seus negócios. _____P

benefícios à contratação

assessoria
laboral

recrutamento
e seleção

controlo da formação
profissional obrigatória

gestão
administrativa
e fiscal de RH

avaliação de
desempenho

admissões e
desvinculações

férias on-line



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

blanes

gruposeines

Gestão de Recursos Humanos

Contacte-nos.

gruposeines

www.blanes.pt

BLINK CONSULTING

Motivar pessoas: Qual o custo a pagar?

João andava sem saber o que fazer para motivar a sua equipa. Nos últimos tempos, devido aos sucessivos cortes orçamentais, tinha cada vez menos possibilidades de recorrer a incentivos financeiros. A generalidade das suas pessoas já não demonstrava o empenho e disponibilidade a que o tinham habituado. Um dia, no regresso a casa, fez uma paragem para fazer umas compras e teve uma surpresa. Junto ao local onde estacionou havia um recinto desportivo onde duas equipas se defrontavam num animado jogo de futebol. Os jogadores davam o seu melhor e festejavam efusivamente cada golo que marcavam. Aproximou-se e viu que a equipa que mais se aplicava no jogo e que vivia de forma mais intensa cada momento era composta pelas pessoas que chefiava. “Como eu gostava que as coisas lá na empresa fossem assim”, pensou o João ao seguir o seu caminho. Num jogo de futebol há um objectivo claro: marcar golos na baliza do adversário. Quando a bola não entra ou os passes são falhados há *feedback* imediato dos colegas de equipa e da assistência. Ao ser bem-sucedido, marcando um golo, os colegas e a assistência manifestam de imediato a sua satisfação por o objectivo ter sido alcançado. Porém, nas organizações nem sempre as pessoas sabem o que se espera delas. É como se fossem re-

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Consultoria, formação e *business coaching*
 Nº de colaboradores: 6
 Endereço da página eletrónica:
www.blinkconsulting.eu

Personalidade Inspiradora

José Mourinho

José Mourinho é alguém com provas dadas no desempenho da sua atividade profissional e uma referência enquanto líder de pessoas e equipas. É alguém que se interessa pelas pessoas com quem trabalha, procurando conhecer os seus interesses e “botões de sensibilidade”, que clarifica e acorda objectivos individuais tendo em vista alcançar os objetivos do colectivo e que dá *feedback* regular e imediato, tendo em vista reforçar aspetos positivos e eliminar aqueles que considera desajustados.

tiradas as balizas de um campo de futebol e os jogadores não soubessem para onde chutar a bola para marcar golos.

Motivar é despertar o interesse por algo, é desencadear uma atividade consciente. Para que alguém tenha interesse por algo e passe à ação tem que ter um objectivo que acredite poder alcançar. Assim, para motivar, o líder tem que acordar objectivos individuais e dar *feedback* regular relativamente ao seu grau de satisfação pelo trabalho realizado, reforçando os aspectos positivos e contribuindo para eliminar os menos ajustados. O *feedback* passa por ter conversas individuais do líder com os seus liderados para que estes se sintam valorizados e entendam a importância do seu contributo para a organização. Passa por lançar desafios, atribuir responsabilidade e envolver os colaboradores na busca de soluções e na criação do futuro da organização. Esta realidade choca com a crença de muitos de que a motivação está diretamente relacionada com o montante recebido, o que faz com que inúmeras organizações continuem a investir exclusivamente na revisão dos sistemas de recompensa em vez de incentivarem os seus líderes a adoptarem uma atitude mais

Frase Motivacional

“A melhor forma de prever o futuro é criando-o.”
Peter Drucker

próxima das suas equipas. Contudo, quando um líder se interessa genuinamente pelas suas pessoas, acorda objectivos e dá *feedback* regular tem um custo a pagar: o tempo que lhe é exigido para o fazer. Sendo este um bem escasso, nem todos estão dispostos a despendere este bem precioso com as suas pessoas. No entanto, tal como acontece com o João, acabam por pagar um custo mais elevado: o custo de apenas conseguirem alcançar resultados sofríveis ou medianos por trabalharem com pessoas pouco motivadas.

E você, já sabe qual o custo que está disponível para pagar? **_____**



Artur Félix, Partner na Blink Consulting

Impossível!
Já tentou?

**Fazemos
acontecer**



blink
Consulting

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

EDENRED

Inovação: Obrigatória para um novo modelo de sociedade

A perda potencial de qualidade de vida que o atual clima económico está a provocar só pode ser contornada com a criação de novos padrões de gestão dos ativos sociais.

Esta circunstância, com impacto direto no desempenho dos colaboradores, exige a maior atenção por parte das empresas, uma vez que os níveis de produtividade laboral são uma vantagem competitiva e devem constituir uma prioridade.

Ser competitivo num contexto em que não há espaço para aumentar o rendimento, leva a que a gestão das compensações tenha de ser cada vez mais abrangente e eficiente. E para tal... é imprescindível inovar!

Não é por acaso que a inovação tem vindo a ser encarada como fator essencial para a competitividade das organizações, para além de se afirmar como um caminho seguro na defesa de posições estratégicas numa economia globalizada.

Ora, inovar no campo da atribuição de benefícios extrassalariais significa não só tomar as soluções existentes mais inteligentes, mas também criar novas soluções. Os mecanismos de atribuição de benefícios sociais – que contribuem cada vez mais para relações mais justas e transparentes – promoverão, no futuro, índices de comprometimento e dedicação no trabalho que vão muito mais além da troca de tempo por dinheiro. Isto, porque se altera o *mindset* – o colaborador não está a receber dinheiro, está a ser recompensado com um benefício que premeia a excelência da sua *performance* e automaticamente melhora a sua vida e a vida da sua família.

E o que nos separa do futuro?

A implementação de novas soluções que construam um sentimento renovado de pertença de cada colaborador à sua empresa, mantendo o objetivo de obter maior poder de compra com o mesmo dinheiro.

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Títulos de serviço pré-pagos para atribuição de benefícios sociais
Nº de colaboradores: 54
Endereço da página eletrónica: www.edenred.pt

Frase Motivacional

“Porque a Edenred é uma empresa feita por pessoas para as pessoas, escutar e perceber as necessidades dos nossos clientes num contexto de mercado em permanente mudança será, certamente, uma das linhas orientadoras.”

Os benefícios sociais entregues pela empresa ao trabalhador devem assumir um papel conciliador entre competitividade económica e estabilidade social. Devem garantir o acesso à satisfação das necessidades essenciais dos trabalhadores e das suas famílias, promovendo uma vida com mais qualidade.

É a partir daqui que surgem os grandes desafios e, conseqüentemente, os estímulos à inovação: a definição destas novas soluções, a sua articulação legal e jurídica e as formas de comunicação necessárias para as disponibilizar à sociedade.

Porque o *one size fits all* é um conceito ultrapassado, uma das primeiras vertentes a ser desenvolvida consiste numa maior customização das soluções. As pessoas gostam de pertencer a grupos, mas mais do que isso, necessitam de se sentir especiais, e por esse motivo, a personalização assume-se como uma realidade incon-



Sara Ferreira, Diretora de marketing e comunicação da Edenred

Personalidade Inspiradora

Malala Yousafzai

É uma estudante ativista de direitos humanos que defende e promove que a educação é um direito de todos. Mesmo após ter sofrido um atentado continua a lutar pela democratização da educação. É esta força, determinação e inovação que me faz considerar que Malala constitui uma verdadeira inspiração diária e continua. *“Uma criança, um professor, uma caneta e um livro podem mudar o mundo”* – Malala Yousafzai

tomável. Associada a essa customização, surge uma maior flexibilidade no sentido de permitir aos colaboradores selecionarem e adaptarem os benefícios que melhor respondem às suas necessidades individuais.

Outra inovação importante passa pela maior aplicação de conceitos de *marketing* e comunicação pois, uma vez que o colaborador é um cliente interno – tão importante quanto o externo –, deverão existir canais eficazes no que respeita à informação dos benefícios.

Toda esta transformação inovadora só poderá acontecer com o envolvimento de toda a sociedade e o desenvolvimento de sinergias com empresas, instituições de ensino e, claro, intervenientes fundamentais, os próprios Estados.

Em conclusão, inovar é uma responsabilidade de todos e base para a construção de um novo modelo de sociedade. **_____P**



Mais

Soluções para os seus trabalhadores

Mais poder de compra com eficiência fiscal

Mais produtividade com aumento do bem-estar social



EGOR

Em 2014 continuar a crescer...

Numa altura em que, apesar do futuro incerto da economia portuguesa, os negócios da EGOR nos últimos trimestres tiveram uma expressiva melhoria, as perspetivas para 2014 apresentam-se muito desafiantes.

Pretendemos continuar a crescer e, em 2014, a alargar a nossa área de atuação. Não apenas em termos geográficos, com a constituição da sociedade EGOR Moçambique, que iniciará atividades no próximo mês de dezembro, mas também através de mais projetos em Angola e do lançamento, em Portugal, de novos negócios em setores onde detetámos oportunidades de inovação.

Coerentes com regras e condições que elegemos como estratégicas, iremos investir apenas em negócios onde concentramos as principais competências e conhecimentos. Não encaramos a inovação como manifestação de um golpe de génio "mas como o resultado de um trabalho sério, da aprendizagem dos erros e duma análise cuidadosa das oportunidades identificadas como viáveis. Avessos a riscos e aventuras consideramos que sendo a EGOR um grupo com capitais exclusivamente nacionais, sem bancos

associados nem multinacionais tutelares, deve continuar a atuar na área que melhor conhecemos: a consultoria em recursos humanos.

No âmbito da intervenção social vamos continuar, em 2014, em estreita colaboração com o ISCSP em Lisboa e com a Universidade de Aveiro, a investir esforços e recursos no lançamento em Portugal do *Challengers Education*. Trata-se de um projeto pioneiro, desenvolvido pela EGOR, com uma forte orientação de sustentabilidade social, que visa induzir a prática da coresponsabilização de profes-

Frase Motivacional

“Quando a preocupação pela excelência e pelas pessoas se conjugam com uma visão de futuro, um negócio deixa de ser uma ferramenta para ganhar dinheiro e torna-se uma criativa experiência humana para melhorar a vida.”

Mihaly Csikszentmihaly

Personalidade Inspiradora

Peter Drucker

Peter Drucker, o visionário autor de *Management Challenges for the 21st Century*, e *The New Realities* constitui uma das mais importantes fontes de inspiração e estímulo em matéria de inovação. Autor dos *Sete princípios das oportunidades inovadoras* Drucker afirma que "qualquer inovação, para ser efetiva, tem que ser simples e tem que estar focada". Um conselho que a EGOR tenta seguir...

sos e alunos na aquisição experiencial de competências emocionais associadas aos comportamentos empreendedores. O entusiasmo com que o projeto tem vindo a ser acolhido leva-nos a crer que atingirá, em 2014, níveis de maturidade que atrairão instituições para quem as responsabilidades de formação das novas gerações não se esgota na mera preparação técnica dos jovens licenciados. No plano estrito dos negócios estamos a preparar o lançamento de uma nova e ambiciosa área de atividade. O nosso entendimento é de que uma inovação, quando desprovida da ambição de liderar, não será, provavelmente, suficientemente inovadora para sobreviver como negócio. A nova marca da EGOR terá um enfoque claro no apoio e gestão de recursos dos profissionais liberais que atuam em vastos setores de negócios. Todos os projetos de inovação que pretendemos lançar em 2014 visam objetivos de natureza económica a par da capacidade de gerar benefícios para a sociedade onde nos inserimos. Todas as nossas iniciativas nascem, estão focadas e orientam-se para os mercados onde atuamos. **□**

Perfil da Organização

Área de atuação: Consultoria e gestão em todas as áreas de recursos humanos
Nº de colaboradores: Superior a 3500
Investimento em formação em 2014: Em fase de orçamentação
Endereço eletrónico: www.egor.pt



© Def

Amândio da Fonseca, CEO da EGOR, à esquerda com a sua equipa

CONTINUAMOS A CRESCER E A SONHAR

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

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

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

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

MUDAMOS A NOSSA IMAGEM.
Não mudamos aquilo que somos.



egor

PESSOAS E NEGÓCIOS



RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA
TRABALHO TEMPORÁRIO
OUTSOURCING
FORMAÇÃO E CONSULTORIA



OUTSOURCING
TRABALHO TEMPORÁRIO
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
FORMAÇÃO

www.egor.pt



© Def

Cláudia Beirão, Managing director da Elevus

ELEVUS

Metodologia definida

luções globais de apoio à gestão de recursos humanos, apresentando um serviço de excelência e defendendo os padrões de qualidade na prestação do serviço ao cliente.

A Elevus pretende ser uma referência na área de consultoria de recursos humanos, pela diferenciação, pelo desempenho e pela atitude, proporcionando soluções flexíveis e inovadoras ajustadas às necessidades dos clientes, com vista a obter resultados claros e mensuráveis nas organizações. Por forma a dar resposta a estes objectivos estratégicos a Elevus definiu uma metodologia própria baseada nas seguintes etapas:

Etapa 1 - Assessment Organizacional

- Diagnóstico à missão e visão da organização, cultura organizacional, análise SWOT, indicadores de produtividade, custos e resultados do negócio. Elaboração de um plano de comunicação do projeto, nomeadamente, mensagens-chave, *timings*, canais, destinatários e responsáveis. Este plano tem como principal objectivo facilitar/gerir o processo de mudança.

Etapa 2 - Planeamento Estratégico

- Identificação dos fatores críticos de sucesso.
- Definição de objetivos estratégicos categorizados por tema e perspectiva estratégica.
- Relação causa-efeito entre objetivos estratégicos, construindo o Mapa Estratégico empresarial.
- Representação do fluxo criador de valor para os *stake* e *shareholders*.

Etapa 3 - Alinhamento Organizacional

- Desdobrar em cascata o Mapa Estratégico corporativo e seus objetivos por unidades de negócio, criando e implementando *scorecards* colectivos e individuais. Este alinhamento traduz a estratégia corporativa nas atividades do dia-a-dia dos colaboradores, fortalecendo e fomentando o trabalho em equipa e a consciência estratégica.

Etapa 4 - Operacionalização da Estratégia

- Definição de indicadores de tendência e de resultado a monitorizar.
- Estabelecimento de metas como

Personalidade Inspiradora

Steve Jobs

Nesta frase de Steve Jobs é fácil reconhecer a sua orientação estratégica enquanto líder de uma das maiores organizações do mundo: "Não se trata de cultura pop, não se trata de enganar as pessoas nem convencê-los de que querem algo que não precisam. Nós averiguamos o que queremos. Acredito que somos muito bons pensando no que as pessoas vão querer também. É para isso que nos pagam. Nós só queremos fazer grandes produtos".

Frase Motivacional

“Eu gosto do impossível, porque lá a concorrência é menor.”

Walt Disney

critérios de sucesso.

- Identificação, seleção e priorização de iniciativas a implementar para a concretização dos objetivos estratégicos.

Etapa 5 - Formulação da Estratégia

- Temas estratégicos, perspetivas estratégicas, análise e formulação da proposta de valor (*input* cliente e organização).

Etapa 6 - Revisão e Melhoria

- Nesta etapa é analisado se as estratégias estão a ser devidamente implementadas e a funcionar, se os indicadores estão realmente a medir o crítico e relevante para a concretização dos objetivos estratégicos e se a gestão orçamental está devidamente alinhada com a necessidade de recursos em função dos *timings* e objetivos do projeto.

É com base nesta metodologia que a Elevus não só executa as suas próprias orientações estratégicas, como também disponibiliza esse serviço de consultoria aos seus clientes. Atuando transversalmente nas organizações, a Elevus apoia na concepção e implementação de metodologias e procedimentos que asseguram uma eficiente gestão de recursos e processos, contribuindo para um crescimento sustentado. **■**

O que se deseja alcançar? Aumentar a quota de mercado? Lançar um produto/serviço novo? Explorar novos mercados? Reforçar a imagem do nosso produto/serviço? Manter a quota de mercado? Gerir um período de crise?

Um dos principais objetivos da Elevus para 2014 consiste em encontrar um conjunto de soluções flexíveis e implementar metodologias inovadoras que proporcionem aos seus clientes vantagens competitivas, pelo desenvolvimento das competências dos seus RH, focadas nas exigências do indivíduo e na estratégia do negócio. Procuramos em 2014 continuar a fornecer ao mercado empresarial, so-

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Recrutamento & seleção, *career transition*, formação, consultoria e *assessment centre*

Nº de colaboradores: > 50

Investimento em formação para 2014: > 20 000 Euros

Endereço da página eletrónica: www.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 Selecção
- . Outplacement
- . Formação e Desenvolvimento Pessoal
- . Consultoria em RH
- . Assessment Center

ALMADA | GAIA | LISBOA | MATOSINHOS | SINES
BRASIL



Fale connosco.

Para mais informações, contacte-nos:

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

ESCOLA EUROPEIA DE COACHING

A “técnica” de diálogo

As organizações são redes de conversações orientadas para resultados” é uma das máximas pela qual regemos o nosso trabalho na Escola Europeia de Coaching e que pauta todas as relações que estabelecemos, internamente entre os membros da equipa, com os nossos parceiros e com os nossos clientes. Por esta razão, entre as competências utilizadas na iniciativa Melhores Gestores de Pessoas, mesmo reconhecendo a importância de todas, pela sua pertinência, pela ligação imediata ao que sabemos e sabemos fazer e pela ingenuidade com que muitas vezes é abordada e trabalhada, a que mais nos despertou interesse foi a técnica de diálogo.

Partindo da nossa forma de estar e de trabalhar, tendemos a olhar para os temas a partir da sua complexidade, suportando-nos na crença que tudo o que diz respeito à natureza humana é complexo, procurando transformar conteúdos densos e profundos em formatos inteligíveis e passíveis de uma aplicação prática com impacto visível.

Para nós o diálogo é muito mais do que um conjunto de técnicas, normalmente mais fáceis de aprender e de aplicar, já que se apoiam numa dimensão puramente cognitiva, relacionada com o processamento e partilha de informação. Falamos, por exemplo, da manutenção do contacto visual, da capacidade de resumir a informação veiculada pelo nosso interlocutor, da utilização da paráfrase e da repetição, da clarificação, dos reforços positivos (assentir, etc.). Já se perguntou se nos diálogos que mantém na sua empresa, na sua vida, a exclusiva aplicação destas técnicas são o suficiente para considerar uma conversa uma boa conversa? No diálogo não podemos deixar de considerar a dimensão emocional/afectiva e relacional, que é tão ou mais importante que o domínio de técnicas ligadas demasiadas vezes à dimensão operacional do diálogo. A última, é, inegavelmente, influenciada pela primeira.

Recorramos ao exemplo da escuta, a componente do diálogo e, provavelmente, de qualquer interação humana que



João Sevilhano, Diretor pedagógico

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Serviços de *Coaching*, *Mentoring*, Formação, Consultoria
Número de colaboradores: 5
Endereço da página eletrónica:
www.escolacoaching.com

consideramos mais importante, para evidenciar a importância de uma conjugação congruente entre a dimensão operacional e a dimensão relacional anteriormente referidas. O conceito de escuta ativa é amplamente conhecido e utilizado, para quem não o conhece a própria designação permite uma definição simples – a ação voluntária e intencional de escutar. Ao trabalhar a escuta ativa são muitas vezes focados aspectos como: o não julgar o conteúdo e/ou a pessoa com quem estamos a dialogar ou o prestar atenção. Estes comportamentos não se instalam apenas através de uma aprendizagem técnica, implicam uma determinada atitude, uma certa presença, uma forma de

Frase Motivacional

“Porque ouvir os outros (e os factos) não é uma capacidade fisiológica, mas sim ética – e toda a pessoa decente o sabe.”

Gonçalo M. Tavares

estar e de ser particular. Por isso, na Escola Europeia de Coaching, advogamos um nível distinto da escuta ativa, a escuta empática. Como pode alguém deixar de julgar apenas por decreto? Como pode alguém prestar atenção a algo ou alguém que não lhe desperta interesse?

Não queremos dizer com isto que uma escuta, um diálogo, que contenha as dimensões operacional e relacional bem entrosadas e incorporadas está reservada a uma elite que, por razões hereditárias e/ou contextuais, desenvolveu estas competências e atitudes. Acreditamos que, da mesma forma que a componente operacional pode ser aprendida e treinada, também a dimensão relacional pode ser adquirida e progressivamente aplicada. Não partilhará certamente o mesmo tipo de aprendizagem nem os meios para a atingir, nem terá com o objectivo de nos tomar todos “escutadores dóceis”^{*} mas sim de tomar autêntica a capacidade e genuíno o gosto pela escuta e pelo diálogo. **PF**

Personalidade Inspiradora

Ana Sousa Dias

A jornalista Ana Sousa Dias sempre revelou um estilo de conversação particular nas inúmeras entrevistas que conduziu. A capacidade de dar espaço ao outro, de lhe dar o protagonismo, de construir, no momento, perguntas interessantes que faziam a conversa evoluir ou trocar de rumo para caminhos ainda mais interessantes; a forma como mostrava genuíno gosto pela conversa que mantinha não deixando de desafiar e provocar de forma espontânea e adequada.

*Alusão aos “corpos dóceis” de Michel Foucault



Será que conhece **realmente** a Escola Europeia de
Coaching?
Somos mais do que uma Escola...
Somos uma Empresa que pode ajudar a sua Empresa
a alcançar objectivos extraordinários...

Somos Líderes a Treinar Líderes!

Próximos Cursos:



24ª Edição de Nível I do Programa de Certificação
em Coaching Executivo (ACTP pela ICF)
17 e 18 de Janeiro + 7 e 8 de Fevereiro de 2014



Comunicar com Corpo & Alma
30 e 31 de Janeiro de 2014

eec
Líderes a treinar Líderes

www.escolacoaching.com
T. 213 580 051
Rua Braamcamp, 88 - 3º Esq.
1250-052 Lisboa

ESUMÉDICA

Focar no mais importante: o cliente

O balanço que podemos fazer de 2013 está longe de ser animador. O clima social agravou-se ao longo deste ano e a situação económica, apesar de alguns indicadores mais positivos, é muito pouco estimulante para os tempos mais próximos.

Perante este quadro como encarar 2014? De ombros em baixo e olhos no chão, aceitando esta inevitabilidade, ou reagindo e procurando o caminho para o regresso a um futuro mais risonho? Penso que a primeira hipótese não é opção; claramente prefiro a segunda.

Para garantir o equilíbrio financeiro e a viabilidade económica das empresas, numa fase em que muito do trabalho de reestruturação e controlo de custos está feito, há que apostar no crescimento baseado em vantagens competitivas.

Acredito que é através da inovação e da diferenciação e, acima de tudo, focando-nos no mais importante – os clientes – que as empresas se tomarão mais sólidas e competitivas. Tudo isto é, eventualmente, mais verdadeiro quando se trata de empresas de serviços, como é o caso das empresas que prestam serviços de segurança e saúde do trabalho.

Sabemos que uma estratégia orientada para os clientes passa necessariamente por conhecer as suas necessidades específicas, por proactivamente corresponder às suas expectativas, por prestar um ser-

viço com qualidade, por definir e cumprir níveis de serviço, por monitorar o seu grau de satisfação e por, de uma forma inteligente, gerir a comunicação.

O resultado de tudo isto é a fidelização dos nossos clientes, que é um dos maiores ativos das empresas. O custo de conseguir um cliente novo é incomparavelmente mais elevado do que manter um cliente existente e na maioria dos casos, desde que a relação qualidade-preço seja correta, a motivação para mudar de fornecedor/prestador só surge quando a qualidade e os níveis de serviço ficam aquém das expectativas.

Tenho consciência que nada de isto é novidade para quem gere as empresas; no entanto, mesmo sabendo isso, os resultados muitas vezes não são os pretendidos. Em vez de se construir uma parceria cliente/fornecedor, baseada em


Frase Motivacional

“O modo como tratar os seus colaboradores é o modo como eles tratarão os seus clientes.” Herb Kelleher

interesses e objectivos comuns, o que acaba por acontecer é uma relação contratual entre duas entidades marcada por incumprimentos, equívocos e problemas de comunicação. É uma história que inevitavelmente acaba mal...

Sendo assim, o que é que diferencia as empresas que conseguem estabelecer parcerias com clientes, das outras que infelizmente são a maioria?

A resposta é simples: são as pessoas!

É a forma como as empresas conseguem que esta cultura de orientação permanente para os clientes, seja entendida, absorvida e interiorizada por todos os seus colaboradores sem exceção, de modo a que na organização existam apenas dois tipos de funções, as que servem diretamente os clientes e as que servem quem serve diretamente os clientes. Os que servem os clientes externos e os que servem os clientes internos. As empresas em que todos os colaboradores sabem exatamente qual o seu papel na organização e qual a sua importância para a satisfação dos clientes, são as que compreenderam qual a matéria-prima de que necessitam para construir parcerias com os seus clientes. 

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Prestação de serviços de segurança e saúde no trabalho e assistência médica a sinistrados no âmbito de acidentes de trabalho

Nº de colaboradores: Cerca de 50 do quadro e mais de 70 em regime de prestação de serviços;

Investimento em formação para 2014: 180 Euros por colaborador

Endereço da página eletrónica: www.esumedica.pt



Carlos Lima, Diretor-geral da Esumédica – Prestação de Cuidados Médicos, segundo à esq. com a sua equipa

Personalidade Inspiradora

Herb Kelleher

A personalidade que gostaria de destacar é a de Herb Kelleher, co-fundador e *chairman* da Southwest Airlines, que foi considerada a transportadora aérea mais admirada e lucrativa nos EUA. O segredo do seu sucesso teve por base uma cultura de gestão que colocava os colaboradores em primeiro lugar, mas com um grande enfoque nos clientes: “customers come second... and still get great service.”

Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

Segurança e Saúde
no Trabalho
Formação

Níveis de Serviço

Experiência e Competência Técnica

GLOBAL ESTRATÉGIAS

A inovação é a chave

Num mercado em permanente mudança e transformação, a inovação é a chave para qualquer organização. Principalmente, num sector como o nosso, em que a aprendizagem é o centro e o foco de toda a atividade. E aprender é mudar; e mudar é inovar. E para que uma organização se mantenha no mercado, há que se reinventar todos os dias. Cultivar e cimentar diariamente este espírito de inovação está no ADN da nossa organização, a toda a hora, em todos os momentos. Mas, como em tudo, é uma competência que é necessário fomentar todos os dias. Se olharmos hoje para a nossa organização, muito mudou entretanto – o que fazemos hoje nada tem a com o que fazíamos há 13 anos atrás, nem mesmo há cinco anos.

O modo como se vive a formação foi-se alterando no tempo e nós recebemos diretamente esse *feedback* do mercado, da mesma forma que, reciprocamente, damos novo *feedback* ao mercado. E procuramos sempre estar na vanguarda dessa inovação, sem receios e, num movimento de melhoria contínua, também aprendemos todos os dias com os nossos próprios erros. Inovar é experimentar e melhorar continuamente. Só assim podemos atingir a excelência.

De qualquer forma, tudo isto só é possível em organizações com determinadas características. O conceito de *Learning Organization* promove a aprendizagem a todos os níveis, cria o seu próprio conhe-



Sara Sousa Brito, Diretora-geral da Global Estratégias, à esq. em baixo com a sua equipa

Frase Motivacional

“O ano de 2014 será o princípio de novas decisões e, assim, os projetos de âmbito dos RH surgirão em torno de uma nova dinâmica: inovar, adaptar e criar!”

cimento continuamente e reinventa-se e adapta-se de forma sistemática. A aprendizagem informal ganha uma importância substancial e consistente e é reconhecida como um grande motor da inovação. Inovamos internamente, para dentro da nossa organização. E, conseqüentemente, acabamos por canalizar e levar esta filosofia para os nossos clientes. Além de que, é sempre essencial mostrar caminhos e opções e adaptar este espírito à realidade de cada cliente. Na verdade, assumimos a posição dos nossos clientes, como que “vestimos a pele” de cada um deles, pois cada solução é uma solução. E inovamos quando implementamos projetos de mudança organizacional, quando alteramos o paradigma de liderança numa organização; da sua relação com os seus clientes

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Consultoria de formação, RH, e-learning; assessment, coaching, project management, outsourcing de formação
Nº de colaboradores: 9
Endereço da página eletrónica:
www.globalestrategias.pt

ou mesmo o seu posicionamento no mercado. E, ainda, quando implementamos novas ferramentas, novas metodologias ou usamos a tecnologia de forma inovadora.

Temos ainda o papel acrescido de preparar as organizações para novas abordagens, até porque uma nova geração de profissionais chega ao mercado, bem mais ávida de inovação e com novos hábitos, nomeadamente em termos de rapidez de informação, aprendizagem, que vive a tecnologia no seu dia-a-dia e que, portanto, incorpora a inovação permanentemente.

Há que visualizar a organização de futuro. E esta será certamente diferente da que temos hoje! **_____P**

Personalidade Inspiradora

Leonor Beleza

Como personalidade de referência na área da inovação, a escolha recaí na dra. Leonor Beleza, enquanto representante e líder de uma organização tão carismática como a Fundação Champalimaud. É, efetivamente, um exemplo de inovação, onde novos paradigmas na área biomédica são criados diariamente. O modo como se “trata” a saúde é repensado; desde a visão, ao espaço, à abordagem ao utente até à inovação a nível técnico e de investigação. Toda a Fundação “vive” e “respira” inovação!

High Performance People make all the Difference!

FORMAÇÕES INTER-EMPRESAS

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

SOLUÇÕES INTER-EMPRESAS

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

E-LEARNING

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

CONSULTORIA E OUTSOURCING

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

Learning is Changing®

Conheça o nosso Catálogo de Formação 2014



GO WORK

Orientação estratégica

A Go Work é uma empresa de recursos humanos que está inserida no Grupo Rumos e que apresenta na sua atividade três áreas de negócio: Trabalho temporário especializado; recrutamento & seleção especializado; serviços de *outsourcing* especializados.

Do plano estratégico da Go Work ressalta um denominador comum: o pensamento e a orientação de longo prazo, articulado com o pensamento de curto prazo. A agilidade das ações imediatas com as ações desenhadas e projetadas no longo prazo é o que vamos procurar aqui evidenciar.

O Plano de Orientação Estratégico é um processo complexo pois influencia e é influenciado por toda uma estratégia de envolvimento dos colaboradores na organização e par-

Frase Motivacional

“A visão sem ação é um sonho. A ação com visão é a única que traz verdadeiro valor acrescentado.”

Jack Welch



Fábio Alves, Business unit manager

ticipação ativa dos mesmos nas mais diversas linhas de ações que compõem os objetivos da mesma.

A sustentabilidade do crescimento de uma empresa depende claramente da forma como são operacionalizadas com eficácia as linhas de ação que resultam da orientação do seu plano estratégico. Entendo que são necessários cumprir alguns passos para que, com eficácia, os processos de gestão possam nas operações desencadear resultados positivos e consequentes e por outro lado criar mecanismos de lidar e abordar da melhor forma as cada vez mais complexas e diversificadas adversidades. Assim consideramos importante evidenciar alguns passos da orientação estratégica tais como: – Planeamento Estratégico; – Envolvimento na comunicação interna e diálogo estratégico interno; – Medição de indicadores estratégicos; – Calendarização do processo; – Operacionalização estratégica. De acordo com alguns estudos, uma grande percentagem de gestores executivos despense menos de uma hora por mês a discutir estratégia. É de facto importante interpretar corretamente o processo estratégico e discuti-lo no seio das organizações sob pena de não ser surpreendente o resultado prático que daí advém e que resulta num “*modus operandi*” global muito reativo e pouco proativo/concertado a toda a linha da organização. O único “bom” plano estratégico é aquele que consegue ser um plano estratégico vivo, que se alimenta

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Trabalho temporário, recrutamento e seleção, *outsourcing* de recursos humanos, *contact center*

Endereço da página eletrónica:
www.gowork.pt

Personalidade Inspiradora

John Frances Welch Jr.

Quando em 1981 assumiu a GE, Welch viu um horizonte promissor. Ao ser questionado sobre as suas 20 lições e os desafios que enfrentou para obter o tipo de desempenho que fez da GE uma grande empresa, Welch pôde constatar que muitos gestores evitam as decisões que tragam grandes mudanças, e com isso prejudicam não apenas as suas empresas, como acabam por também prejudicar os colaboradores que tentam proteger, argumentou. Welch acredita que os líderes têm que entender as diversas situações, entender os produtos e pessoas, e agir rapidamente e decididamente nessa realidade. Cada vez mais, enfrentar a realidade significa ter conhecimento que o mundo está cada vez mais competitivo e que nenhum trabalho está garantido para a vida toda. Significa rejeitar a burocracia na administração e reconhecer que o negócio é simples.

de dentro para fora da organização mas que recebe e filtra adequadamente os *inputs* exteriores.

No nosso plano estratégico está previsto um modelo de análise qualitativa e quantitativa de alguns indicadores como sejam:

- A percentagem de colaboradores que já leu o plano estratégico da organização ou que possui um entendimento correto do mesmo;
- A percentagem de projetos ou iniciativas que estavam alinhadas e/ou concertadas com o plano estratégico desenhado e seus níveis de concretização;

Medimos o plano estratégico em duas dimensões:

- O que estamos a fazer para cumprir o plano: medidas de *input*;
- O que fizemos para concretizar as medidas já antecipadas: medidas de *output*.

Este processo implica a definição de uma *framework* de indicadores, que estejam diretamente alinhados na estratégia e no negócio – com o seu respetivo e com a visão estratégica global. **■**

Em 2014
alcançe o
equilíbrio
connosco!



Uma correta seleção de recursos humanos garante o equilíbrio e a eficácia da sua equipa.

Ligamos profissionais inspirados pela vontade de trabalhar, com empresas que querem desenvolver talentos. Identificamos competências, valores e motivações que favorecem os objetivos estratégicos da sua organização.

A SUA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS | LISBOA • PORTO • SANTARÉM

www.gowork.pt
tel 21 154 60 40
info@gowork.pt

↘ GO|TEMP ↘ GO|SEARCH ↘ GO|OUTSOURCING ↘ GO|CONTACT

Grupo **Rumos**

GRUPO SOFT

Gerir para melhorar

A noção de gestão da mudança varia de pessoa para pessoa. Em tecnologia da informação pode ser entendida como o controlo de versões de *software* e *hardware*. Outros da área de gestão de pessoas podem entendê-la como sendo comunicação e formação ou mesmo como sendo desenvolvimento organizacional.

A definição clara de gestão da mudança é fundamental para a comunicação correta entre profissionais e entre organizações que procuram desenvolver competências e alcançar melhores resultados como fruto da gestão do lado humano da mudança.

O objetivo de qualquer projeto é o resultado e a melhoria organizacional. Definem-se projetos ou iniciativas de mudanças técnicas. Por outro lado, em qualquer mudança é essencial que as pessoas realmente mudem a sua maneira de trabalhar para que as mudanças técnicas sejam efetivamente aproveitadas e produzam a melhoria desejada no resultado da organização.

Gestão da mudança é uma abordagem relativamente nova que foca as mudanças necessárias na forma de trabalhar de pessoas envolvidas num projeto. E por ser focada, ter objetivo claro em termos de resultado e aplicar estudos sobre como as pessoas passam por um processo de mudança, a gestão da mudança integra a aplicação de vários conhecimentos, técnicas e instrumentos de um modo mais eficaz e eficiente para o sucesso de um projeto ou iniciativa de mudança.

A empresa pretende estar sempre atualizada com as melhores práticas e utilizá-las para maximizar a eficácia e eficiência do processo de gestão do lado humano

Frase Motivacional

“Consolidar o crescimento e melhorar o reconhecimento do mercado é o objetivo fundamental para o atingimento do sucesso.”

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Gestão de recursos humanos – *software*, serviços e *outsourcing* aplicacional

Nº de colaboradores: 35

Endereço da página electrónica:
www.gruposoft.com

da mudança do cliente. Leva em conta as particularidades da organização ou do indivíduo tais como cultura e valores, bem como o tipo de mudança que deseja.

Tratando-se de um grupo homogêneo e focado no cliente podemos oferecer serviços de alto nível a preços inferiores aos de outras empresas de maior porte que atuam no mesmo segmento

Para que se possa realizar o nosso processo de mudança organizacional, fazendo a travessia rumo a um novo patamar de atuação no qual obterá mais sucesso e melhores resultados, a organização precisa ter algumas competências bem claras e definidas. Tê-las instaladas entre o seu pessoal significará o sucesso da transformação organizacional exigida por tempos cada dia mais exigentes e complexos.

Para se transformar a organização deve contar com:

Liderança: Mãe de todas as competências necessárias à transformação. A liderança é a competência capaz de gerar as demais que são obrigatórias no processo de gestão da mudança.

Comunicação: Quem não comunica complica. Ter bons e fluidos processos de comunicação é condição básica para o sucesso do empreendimento da mudança.

Feedback: Apesar de parte da comunicação é bom que seja tratado de forma separada. É comum pensar que dar *feedback* é simplesmente ir falando com o outro do que sentimos ou pensamos, algo como passar as nossas impressões. Nada mais enganador. O *feedback* tem uma motivação e um conteúdo.

Integridade de Valores: Realizar um processo de mudanças sem que haja clareza dos valores que norteiam a caminhada é



António Silva Fontinha, Administrador do Grupo Soft

correr riscos desnecessários. Num processo de mudança é fundamental que haja valores e que eles sejam compartilhados por toda a organização – do topo até a base.

Planeamento: Sem bom e profundo planeamento não se pode executar a mudança. Os estrategistas costumam chamar esta etapa da mudança de “longo caminho curto”.

Equipa: Organizações que não sabem trabalhar em equipa costumam ter grandes dificuldades quando se vêem frente à necessidade de fazer mudanças rápidas e profundas.

Execução: Executar é uma competência básica para a mudança.

Foco em resultados: Não se pode começar uma mudança caso não se tenha muito claro onde se quer chegar com ela.

Controlo: Muitas ações de mudança perdem-se pelo descontrolo no seu desenvolvimento. Saber como conduzir o processo, ciente de que há limites claros que se ultrapassados gerarão um custo, é básico para o sucesso do processo da mudança.

Aprendizagem organizacional: Por último, mas não menos importante, a competência da aprendizagem organizacional.

O Grupo SOFT aplicará durante 2014 estes conceitos na operação de fusão das suas empresas SOFT400 e SOFTSOL com a SOFT2000. **SP**

Grupo **SOFT**

Outsourcing Aplicacional

- **OUTSOURCING**
 - Recursos Humanos
 - Financeiro
- **CONSULTORIA**
- **FORMAÇÃO**



SOFT 2000

SOFT 400

SOFT SOL

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

Mail: dcom@gruposoft.com



www.gruposoft.com

HIGH PLAY INSTITUTE

Fazer diferente para ter mais rendimento

Nunca foi tão importante otimizar a *performance* nas organizações. Os recursos são escassos, por isso quando as coisas ficam mais difíceis a única resposta não passa por dedicar mais tempo, mas por otimizar aquilo que está dentro de cada um de nós e das organizações. Só há um caminho. As pessoas vão ter de interagir, cooperar e construir valor entre elas, como nunca o fizeram no passado porque existia mais conforto nos mercados.

Não é fácil construir padrões diferentes na resolução dos problemas. Isso exige que as pessoas separem a sua memória da essência do problema. É urgente criar uma nova memória relacionando aquilo que até agora não estava ligado. Mesmo que, aparentemente, seja uma tolice. Certamente vai ter alguma aplicabilidade ao negócio ou mercado. Se não tiver, terá a vantagem de colocar as pessoas a pensarem numa perspectiva nunca antes usada (nova).

Para criar estes ambientes, as empresas necessitam de líderes com a atitude certa e distinta. Este é um momento em que o líder não pode perder aquilo que o liga às suas equipas. Ser negativo e estar negativo, eliminar a capacidade para contagiar positivamente os outros, perder oportunidades para os reconhecer, estar distante ou transmitir estados emocionais que aumentam excessivamente a tensão nas pessoas, podem retirar níveis de confiança importantes que o colam às equipas. As empresas podem fazer a diferença, contribuindo mais para o bem-estar das suas pessoas. Criando uma mentalidade positiva que as ajudem a enfrentar contextos complexos. Para

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Formação comportamental; assessment centre; speakers; comunicação & vídeos; outsourcing RH
Nº de colaboradores: 10
Endereço da página eletrónica: www.highplay.pt

Frase Motivacional

“Não há riqueza sem trabalho.”
Mahatma Gandhi

isso necessitam explicar 'o quanto' o contributo de cada um faz a diferença e que o investimento no seu desenvolvimento é uma prioridade. Pessoas que desenvolvem as suas competências tendem a confiar no seu potencial de crescimento. Pessoas valorizadas e com novos estímulos, são, invariavelmente, mais positivas e produtivas.

Pense de forma diferente! Nigel Barlow no seu livro *Como pensar de forma diferente*, expõe o tema que ajuda as organizações a otimizar a *performance* que se encontra dentro delas, e, simultaneamente, apela para a mudança. Segundo ele, ao ouvir uma ideia nova, o nosso instinto diz “sim, mas?” Tente abrir a sua mente e substitua essa expressão por – ‘Por que não?’ ou ‘E se?’


Quebrar a forma tradicional de pensar não é fácil: as ideias inovadoras, desafiam o *status quo* e necessitam de algum “tempo de uso” até aprendermos a aceitá-las. Diz-se que na mente do principiante há muitas alternativas – na de um perito existem apenas algumas. Arrisque-se a pensar novamente como um principiante.

A curiosidade é a base da criatividade.

Personalidades Inspiradoras

José Mourinho, Richard Branson e Lari Page

Existem várias personalidades que têm estas competências José Mourinho (Treinador RM); Richard Branson (Virgin); Lari Page (CEO Google). Estamos a falar de personalidades que agregam um conjunto de características que são fundamentais para o sucesso das suas equipas e para o Negócio. As equipas precisam de líderes com atitude, que se destaquem: ou pela proximidade e forma contagiante com que trabalham com as pessoas; ou pela sua forma ousada e capacidade de iniciativa, transmitindo uma confiança que passa para as equipas e que as envolve; ou pela forma como questionam a razão das coisas, introduzindo inovação e o máximo de criatividade, permitindo às suas equipas desenvolverem-se e arrisquem.

Lemos várias vezes as mesmas coisas (com as quais estamos de acordo!), conversamos com as mesmas pessoas (aqueles que concordam connosco), e usamos sempre o mesmo caminho. Experimente, Hoje, ler um jornal diferente, um que desafie o conforto da sua mente. Arrisque com pessoas diferentes com quem não costuma falar. Mas acima de tudo, pergunte “Porquê?” Tente “ensinar a si mesmo a ignorância”, admitindo que não pode saber tanto sobre o mercado como pensa. 



Mário Henriques, *Managing partner* do High Play Institute, com a sua equipa



Alto Rendimento



Nunca foi tão importante otimizar a performance nas organizações

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



© High Play Institute

Av. dos Descobrimentos, 1193B

Salas E13 e E14

4400-103 Vila Nova de Gaia - Portugal

Tel.: 00351 22 509 46 46

Fax: 00351 22 502 70 12

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

HILTI

A abordagem ao cliente está a mudar

O foco no cliente é uma competência desafiante que está a mudar a forma como se fazem as vendas. O processo de vendas tradicional não se alterou muito nas últimas décadas. Os vendedores eram os elementos que concentravam a quase totalidade da informação dos clientes, usavam as suas competências sociais, como participar em jantares ou outro tipo de eventos, para descobrir as necessidades do responsável pelas compras, e fornecer as soluções, que eles próprios desenhavam com base nos conhecimentos dos produtos e serviços. O contexto agora é diferente, está a mudar de forma acelerada, existem vários fornecedores para cada tipo de produto, cuja facilidade de encontrar foi exponenciada pelo desenvolvimento da *internet*. A nova abordagem passa por olhar o cliente em toda a sua dimensão, compreender como se organiza, qual a sua estrutura de decisão, qual a sua estrutura social, isto é, como comunicam e se relacionam os diferentes departamentos e as pessoas que os constituem, como funciona o seu negócio.

O foco no cliente centra a nova abordagem de vendas no apoio ao cliente de forma a aumentar a sua produtividade, a eficiência, a atingir os seus objetivos e a ter sucesso, através do estabelecimento de uma parceria em que ambos ganham. A forma como se vende mudou, assim como os processos e as competências na abordagem ao cliente estão a mudar.

Em 2014, a Hilti vai continuar a implementação desta nova abordagem aprofundando o relacionamento com o cliente, trabalhando mais especificamente no conhecimento da estrutura de decisão, na estrutura social, interagindo ao nível departamental com o cliente e abrindo as nossas portas para que o cliente descubra também a forma como

Perfil da Organização

Área de atuação: Empresa comercial orientada para todos os profissionais da indústria da construção

Nº de colaboradores: 79

Investimento em formação para 2014:

Prevemos investir cerca de 3600 horas em diversas ações de formação

Endereço da página eletrónica: www.hilti.pt

Frase Motivacional

“Queremos ser os melhores parceiros dos nossos clientes; os seus requisitos determinam as nossas ações.”

nos organizamos, quais os nossos processos de decisão, a nossa estrutura social, os nossos processos globais, a nossa cultura e os nossos valores e estabelecer uma parceria forte.

O modelo de negócio da Hilti incorpora na sua génese a orientação para o cliente. As vendas são um desporto de equipa onde todos são jogadores independentemente do departamento a que pertencem: vendedores, serviço de atendimento telefónico, lojas, *marketing*, finanças, logística, qualidade, recursos humanos, literalmente todos os departamentos estão envolvidos no processo de centrar as suas atividades no cliente. Assim, todos têm um papel a desempenhar neste desafio de entusiasmar os clientes e exceder as suas expectativas.

A execução deste processo de mudança implica paciência e um ciclo de venda mais longo, que assenta na confiança da parceria e concorre com o comportamento passado de somente efetuar pressão para a obtenção da encomenda. A concordância do cliente e a escolha deste, sobre o momento mais ade-



João Miguel Pereira, Diretor nacional de vendas da Hilti

Personalidades Inspiradoras

Paulo Alves Costa e Paulo Florindo

O Paulo Alves Costa, *area sales manager*, exerce a liderança tendo em conta a gestão dos membros da sua equipa exercendo influência para o desenvolvimento de atividades orientadas para a criação de valor e estabelecimento de parcerias de longo prazo com os clientes.

O Paulo Florindo, *key account manager*, implementa uma abordagem multinível procurando informação relevante e liderando o processo de envolvimento da estrutura da Hilti com o cliente de forma a construir a proposta de valor personalizada.

quado e a forma mais conveniente do ponto de vista da necessidade, irão, com o tempo, adicionar a velocidade que falta no início do processo. Para o vendedor, a mudança também é grande: deixa de trabalhar sozinho e passa a ser o líder de uma equipa que, embora sem autoridade hierárquica, conduzirá através do plano de ação de desenvolvimento o cliente e será responsável pela coordenação de todas as atividades.

HILTI

ONDE TODOS SE ENCONTRAM.

O novo espaço online hilti.pt

-  Novo catálogo de produtos: filtros e comparação de produtos
-  Preços personalizados
-  Disponibilidade de produtos no armazém central e nas lojas
-  Encomenda rápida, controlo, rastreamento e histórico das encomendas
-  Opção de pagamento com cartão de crédito
-  Resposta imediata através do chat online ou solicite uma chamada
-  Localização de lojas
-  Download: impressão de faturas e visualização do parque de ferramentas
-  Acesso livre a toda a livraria técnica



Hilti. Supera expectativas.

IFE

Mudar é inovar, é fazer diferente e ver primeiro

Há um anúncio que passa na rádio há algumas semanas onde se define inovação como “eu vi primeiro...” e que me inspirou para este exercício de reflexão sobre a gestão da mudança, porque para mim mudar é inovar, é fazer diferente, é ver diferente, é... ver primeiro!

Gerir a mudança é talvez um dos maiores desafios de qualquer gestor. Não é algo novo, nem tão pouco conjuntural. Mudar é evoluir e crescer, e a mudança é parte integrante da vida de qualquer organização e da minha sem qualquer sombra de dúvida. Mas, para muitos, a mudança é entendida como algo negativo. Felizmente, para mim nunca o foi e apesar de ter sido criticada por muitos por estar sempre a querer mudar e mexer em “equipas vencedoras”, quando reza a lenda que em equipa vencedora não se mexe... (Pois! É um ponto de vista...) nunca desisti e sempre mantive bem claro que queria “ver primeiro”... Mas, para ver primeiro é preciso querer e sentir que se é parte de algo maior. É preciso Atitude!

E a propósito de atitude, há alguns meses contaram-me uma história que me ficou gravada na memória e que não resisto partilhar:

“Conta-se que Christopher Wren, o arquiteto encarregado da construção da catedral de Londres decidiu passear incógnito pela obra para ver como trabalhavam os pedreiros. Wren olhou pensativo para

Frase Motivacional

“Antes de se tornar um líder, o sucesso advém do seu próprio crescimento. Quando se torna um líder, o sucesso advém de fazer os outros crescer.”

Jack Welch



Raquel Rebelo, Country manager da IFE

três operários. Um trabalhava muito mal, outro corretamente e o último punha no que fazia uma força e uma dedicação muito superiores às dos anteriores. Sem se conter, aproximou-se do primeiro e perguntou-lhe:

– Boa tarde, senhor, a que se dedica?

– Eu? – respondeu o pedreiro. – Dedico-me a trabalhar de sol a sol numa tarefa dura e esgotante. Nunca mais vejo a hora de acabar.

O arquiteto aproximou-se do segundo pedreiro e fez a mesma pergunta:

– Boa tarde, senhor, a que se dedica?

– Estou aqui para ganhar dinheiro suficiente para sustentar a minha mulher e os meus quatro filhos. Wren dirigiu-se por fim ao terceiro trabalhador:

– Boa tarde, a que se dedica?

O pedreiro levantou a cabeça e, com um olhar cheio de orgulho, disse-lhe:

– Estou a construir a catedral de Londres, cavalheiro.”

Perfil da Organização


Áreas de atuação: Formação inter e intra-empresas, eventos e publicações especializadas

Nº de colaboradores: 38

Investimento em formação para 2014: 50000 Euros

Endereço da página eletrónica: www.ife.pt

É isto mesmo que pretendo para a IFE em 2014: que todos saibam que estão a construir uma catedral e não apenas a fazer uma tarefa dura e esgotante ou a ganhar dinheiro suficiente para sustentar a família. Que levantem a cabeça com um olhar cheio de orgulho de cada vez que estiverem a dizer que fazem parte da IFE...

Como? Hipercomunicando! Partilhando estratégias, resultados (bons, menos bons, maus...), projetos... Explicando caminhos, opções, ideias... Rindo, chorando, ou seja, estando sempre lá! 



CATÁLOGO FORMAÇÃO 2014

- Oferta diversificada e abrangente
- Alinhamento com tendências internacionais
- Formadores que aliam *know-how* com experiência empresarial e competências pedagógicas
- Adaptabilidade e flexibilidade: multiformatos
- Aposta na inovação e criatividade
- Preocupação com o impacto na melhoria da performance

INTER ■ INTRA ■ COACHING ■ TEAM BUILDING ■ CLIENTE MISTÉRIO

ÁREAS

DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

- Management e Desenvolvimento Pessoal
- Liderança e Gestão de Equipas
- Eficácia Profissional
- Comunicação Interpessoal
- Gestão de Projectos

FORMAÇÃO ESPECIALIZADA

- Recursos Humanos / Direito Laboral
- Área Jurídica
- Fiscalidade
- Internacionalização
- Financeiro
- Contabilidade - Controlo de Gestão - Auditoria
- Vendas e Acção Comercial
- Atendimento - Relação Cliente - Call Centers
- Marketing - Comunicação Empresarial
- Secretariado Executivo
- Compras e Logística

Informações e inscrições:

Tel. 210 033 892 - Email: inscricoes@ife.pt

www.ife.pt

EMPRESA ACREDITADA
PDR



MEMBRO
Workforce
Development
Watch List 2013



By ABILWAYS

INSIGNIS WEST

Otimização de recursos e competências



© Insignis West

Claudio Masi, Diretor-geral da Insignis West

Nos tempos atuais o sucesso só chegará às empresas e instituições que consigam alinhar as políticas de recursos humanos com a estratégia de negócio. A gestão eficaz de recursos humanos está hoje no centro das competências de gestão.

A conjuntura económica e social que vivemos atualmente remete-nos para desafios pessoais e profissionais de extrema exigência e todos os dias empresas e instituições são confrontadas com novos desafios de várias abrangências que as remetem para uma necessidade de eficácia e eficiência cada vez mais acentuada.

Para que as empresas consigam atingir o grau de diferenciação e qualidade necessários dentro de uma competitividade cada vez maior, é fundamental a aposta nas pessoas e a escolha de parceiros que possam incrementar as competências dos seus recursos humanos. Cada empresa e cada indivíduo têm competências únicas, que devem ser optimizadas no sentido de criarem uma diferenciação no mercado que lhes permita um percurso de sucesso sustentado

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Formação profissional e consultoria

Nº de colaboradores: 8

Investimento em formação para 2014:

Promovemos formação contínua ajustada aos objetivos de colaboradores e empresa

Endereço da página eletrónica:

www.insignis-west.pt

no potencial humano que a cada dia poderá e deverá ser trabalhado, para que se consigam manter um passo à frente das exigências e dinâmicas de um mercado cada vez mais global e exigente.

Frequentemente as empresas são confrontadas com novas formas de agir e a absoluta necessidade de se superarem a elas próprias, por isso a Insignis West desenvolve um trabalho de parceria com cada cliente, numa proximidade e acompanhamento que garante o respeito pela sua cultura organizacional.

A velocidade a que tudo acontece obriga a uma otimização de tempo e recursos. Nesse sentido devemos estar com-

Frase Motivacional

“Uma aposta continuada na formação qualifica recursos humanos, desenvolve empresas e contribui para a melhoria de desempenho económico e social do País.”


pletamente focados no cliente criando uma situação de parceria em que o possamos ajudar a conseguir soluções inovadoras, que levem a resultados pessoais e coletivos na organização.

A chave do sucesso está nos recursos humanos. Cada indivíduo deve sentir que as suas competências são valorizadas e essenciais para o sucesso da empresa. A formação profissional deverá ser encarada como um grande investimento e um fator cada vez mais indispensável.

Queremos ajudar as empresas a desenvolver as competências dos seus colaboradores mantendo o seu alinhamento com a cultura e estratégia da organização, fomentando a competitividade e Incrementando valor a pessoas e empresas.

A Insignis West trabalha num conceito de formação à medida, orientada para a valorização das competências de cada indivíduo e de cada empresa e organização. Cada ação terá de ser trabalhada com o objetivo de trazer o retorno a empresas e colaboradores do investimento que é feito.

Trabalhamos cada ação com uma perspectiva de parceria em que fazemos um trabalho prévio de direcionamento de objetivos de ação ou projeto e a nossa missão é garantir não só o cumprimento na totalidade dos objetivos, mas também ir um pouco mais além superando o objetivo inicial.

Cada projeto deverá ser uma aprendizagem que consiga ir para além do conhecimento de cada indivíduo, formando equipas de elevada *performance* que funcionam como chave de sucesso. 



INSIGNIS
west

FORMAÇÃO
& CONSULTORIA

**A PENSAR
NO FUTURO
APOSTAMOS
NA SUA
FORMAÇÃO**



www.insignis-west.pt

Insignis West | Formação & Consultoria - Training & Consulting
t. (+351) 21 099 83 60 e. info@insignis-west.pt

INTELAC

A dimensão da qualidade define a visão



© DeF

Daniel Sacadura Cabral, dDiretor-geral da Intelac, com a sua equipa

A gestão estratégica inicia-se na análise presente da empresa. Precisamos conhecer aspetos essenciais do atual desempenho tais como o posicionamento face ao mercado e ao sector, os clientes, as fraquezas e potencialidades e o capital humano de que dispomos. Com o reconhecimento da realidade atual, perspectivamos a nossa organização futura. Este desenho do futuro envolve estabelecer uma visão global (para onde queremos ir).

O entorno muda constantemente, mudam os mercados, mudam os clientes, muda a tecnologia, muda a concorrência, mudam as leis laborais. Os clientes atuais não são garantia de futuro, as suas necessidades e expectativas evoluem ao longo do tempo e compete a uma organização mudar constantemente com o propósito de manter os clientes satisfeitos e, consequentemente, fidelizados.

A gestão estratégica tem como objetivo gerir essa mudança. "Estratégia é a pesquisa deliberada de um plano de ação capaz de desenvolver vantagens competitivas de um negócio e aproveitá-las." (*The Origin of Strategy*, Bruce Henderson).

A estratégia envolve sempre objectivos de longo prazo e revistos periodicamen-

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Trabalho temporário, recrutamento e seleção nacional e internacional

Nº de colaboradores: 250

Endereço da página eletrónica:
www.intelac.pt

te. O elemento central de uma estratégia é a escolha de uma proposta de valor acrescentado privilegiando estratégias de desempenho na eficiência ou na inovação ou na qualidade. Implementar essa estratégia passa por estabelecer e medir os fatores críticos assim como comunicá-la com sucesso na empresa por forma a alinhar e motivar as pessoas na prossecução e concretização desses mesmos objetivos.

A estratégia da Intelac Temporária centra-se num *mix* de qualidade e inovação em detrimento do preço baixo. A dimensão da qualidade define a visão – "Estar mais perto do cliente, ser o seu parceiro de negócios" – e converte-se em objectivos estratégicos de otimizar a relação com o cliente, satisfazer os seus pedidos mesmo os economicamente pouco favoráveis e reduzir o número de reclamações. A di-

Personalidade Inspiradora

Fundação Champalimaud

Como um dos melhores exemplos nacionais de uma orientação estratégica bem definida e conseguida refiro não uma personalidade, mas uma instituição: A Fundação Champalimaud. A visão do seu fundador ficou definida no texto que identifica a missão da fundação: Criar e desenvolver um ambiente propício ao desenvolvimento de programas de investigação biomédica e à prestação interdisciplinar de cuidados clínicos, numa perspectiva transnacional, que resultem em descobertas pioneiras na área da saúde com o objetivo de prevenir, diagnosticar e tratar a doença. Concretizar esta missão tão ambiciosa traduziu-se num plano de ação dirigido por um conselho de curadores, órgão que estabelece a orientação e acompanha o desenvolvimento das atividades da fundação.

Frase Motivacional

"O futuro é demasiado importante para ser deixado ao acaso."

menção da inovação define a visão – "Usar a tecnologia ao serviço do cliente" – e define objetivos estratégicos como investir em tecnologias que melhorem a eficácia do processo de recrutamento e estar mais próximo dos candidatos a emprego através da presença em novas plataformas *web* (*smartphones, tablets*). Como qualquer organização de qualquer dimensão, a Intelac Temporária pode ser modelada por um conjunto de processos que interagem entre si ("princípio de gestão da qualidade ISO 9000:2000"). Cada processo tem associado um conjunto de atividades e respectivos indicadores de medida. Podemos assim correntemente falar em indicadores de vendas, faturação, caracterização da carteira de clientes, fornecimentos externos, entre outros, aos quais se somam os indicadores estratégicos que visam medir o desempenho dos objetivos estratégicos.

Não cabe dentro deste artigo pomenorizar os indicadores estratégicos e metas definidas para a Intelac Temporária, mas a título de exemplo refiro um desses indicadores associado à inovação e novas tecnologias. Esse indicador é a percentagem de consultas por novas plataformas sobre o total de consultas e a meta desenhada foi de 10% no primeiro ano de utilização. _____P



**O SEU
PARCEIRO
DE
NEGÓCIO**

**TRABALHO
TEMPORÁRIO**

R&S

OUTSOURCING

**JOBS
INTERNATIONAL**



METODOLOGIA

- Recrutamento de todos os tipos de perfís;
- Análise do posto de trabalho e identificação do perfil;
- Pesquisa na base de dados e colocação de anúncios;
- Entrevistas personalizadas;
- Aplicação de testes de conhecimento;
- Apresentação de candidatos finais ao cliente;
- Acompanhamento de cliente/colaborador

VANTAGENS

- Rapidez de resposta e seleção criteriosa;
- Flexibilização do trabalho do quadro permanente;
- Diminuição de custos fixos com pessoal;
- Aumento de produtividade e de competitividade;
- Depto RH flexibilizado;
- Possibilidade de integração de colaboradores;
- Gestão contratual;
- Valores competitivos.



© Def

Vanda Brito, Diretora de recursos humanos da Kelly Services

KELLY SERVICES

Inovar é sempre possível

Personalidade Inspiradora

Albert Einstein

De entre os conceitos catalisadores da inovação temos o pensar, desenvolver e agir diferentes. Profundamente inspirador pelas suas capacidades de formular ideias e conceitos, Albert Einstein é um verdadeiro exemplo deste conceito. Teve a capacidade de pensar para além do óbvio e do convencional e não só propôs teorias revolucionárias no seu campo como inspirou outros a serem inovadores nas suas áreas de atuação.

Frase Motivacional

“Insanidade: fazer a mesma coisa vezes sem conta e esperar resultados diferentes.”

Albert Einstein

certo para assumir um papel vital e estratégico dentro das nossas organizações, promovendo uma vontade, energia e entusiasmo comuns para ultrapassar todos os desafios, ao invés de nos limitarmos a seguir o mesmo percurso corporativo e sistemático. Este processo passa pela atração e retenção das pessoas mais inovadoras, com um constante apetite pela aprendizagem, abertas e com capacidade para pensar *out of the box*, trabalhando continuamente as suas competências. Passa também pela promoção e valorização do empreendedorismo através de novas estratégias de recompensa e ferramentas de gestão de desempenho e ainda pela criação de uma cultura de tomada de decisão sobre o risco para todos os colaboradores.

Ou seja, o processo de inovar é um caminho de pensamento diferente e arrojado e culmina com uma tomada de decisão que reflete com sucesso e de forma positiva esse atrevimento. Em suma, pensar diferente, agir diferente e fazê-lo com sucesso.

Na Kelly, já iniciámos este processo há algum tempo. No entanto, como a inovação não é algo estático e imutável, os desafios para 2014 passam por a repensar continuamente procedimentos e estratégias e dar espaço para o desenvolvimento da inovação por cada um de nós. Acreditamos que temos de contribuir com mais ideias. Porque inovar é sempre possível, este vai ser o rumo da gestão de topo, dos recursos humanos e dos restantes colaboradores nos próximos anos. **JP**

Da lista de competências apuradas no estudo Melhor Gestor de Pessoas 2013, a inovação é amplamente assumida pelos gestores como uma vantagem competitiva para o sucesso a longo prazo. Mas afinal o que é a inovação e o qual o seu papel e significado nas organizações? Estudos dizem-nos que podemos adotar o conceito de inovação como um processo colaborativo no qual pessoas de várias áreas do conhecimento e atuação contribuem para a implementação de novas ideias e que as estratégias de inovação corporativa com mais sucesso são aquelas que se focam nas pessoas e no capital humano. É importante que os líderes, e os gestores

de RH em particular, compreendam a criticidade da inovação de maneira a conseguirem acompanhar a evolução rápida dos mercados.

Tomar consciência do importante e do essencial é o primeiro passo mas, convenhamos, aqueles que se permitirem agir em conformidade serão aqueles que verão os resultados. Temos de pensar individualmente em como podemos desenvolver uma cultura de inovação nas nossas próprias organizações e em como transformar ideias e conceitos em realidade. Como? Podemos começar por identificar práticas reconhecidas e testadas em empresas com provas dadas de sucesso na inovação organizacional e, acima de tudo, perceber como as podemos adoptar ao nosso contexto. Contudo, ver a inovação apenas como uma vantagem competitiva não é suficiente. Há que fazer o investimento necessário para transformar, implementar e desenvolver os pilares para uma cultura desta natureza. Passa também por dar a importância devida ao papel de todos os *stakeholders*, muito em particular ao de todos os colaboradores e gestão de topo, que têm uma componente decisiva no sucesso.

Nós, RH, como parceiros-chave neste processo, estamos no lugar

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Search & selection, trabalho temporário, outsourcing, HR consulting, onsite
 Nº de colaboradores: 137
 Endereço da página eletrónica:
www.kellyservices.pt



a sua visão, a sua estratégia, a sua vontade,
as nossas pessoas.

Encontrar e desenvolver soluções adequadas
de recursos humanos é a nossa missão.



Se o principal capital das empresas são as pessoas,
é o seu talento que terá de fazer a diferença.
A Kelly Services, especialista há várias décadas
em Recursos Humanos, está à disposição da estratégia
da sua empresa para desenvolver soluções adequadas
e eficazes. Do Search & Selection ao HR Consulting ou
mesmo soluções temporárias, conte com o profissionalismo,
saber-fazer e grande experiência da Kelly Services.
O talento no trabalho não se encontra por acaso.

- Trabalho Temporário
- Search & Selection
- Outsourcing
- HR Consulting
- Soluções Onsite

Talent at work

siga-nos em    

www.kellyservices.pt

LET'S TALK GROUP

Estratégia de fidelização: foco no cliente

Quem é que já não contactou uma organização e ouviu respostas como: “vai ter de ligar para outro número”, “esse assunto não é do nosso departamento”, “infelizmente não posso fazer nada” ou “aqui sou só a rececionista”? Se um colaborador acredita ser “só a rececionista”, então também vê o cliente como “só um cliente”.

Numa empresa, independentemente do tipo de serviço que é prestado, há sempre o envolvimento de mais do que um departamento. E, para solucionar problemas de clientes, frequentemente estão envolvidos vários colaboradores. Por isso, o compromisso deve ser de todos e o padrão de atendimento deve ser único. Se isso não ocorre, facilmente o cliente percebe a empresa como “não digna de confiança”. E, sem confiança, mais vulnerável à concorrência.

Quando um cliente contacta uma empresa, a sua perceção é de que está a contactar com A empresa e não com o funcionário, esperando que este se comporte em nome da empresa e não como alguém que não está comprometido com o que faz.

Assim, é fácil compreender, que o desenho e implementação de uma estratégia de fidelização de clientes não pode assentar apenas em iniciativas de *marketing*, muitas vezes reduzidas a “programas de fidelização” que se revelam insuficientes, e resultam em esforços isolados e frustrados de tentativas de fidelização.

Segundo uma pesquisa da Fórum

Corporation (EUA), 14% dos clientes que deixam de frequentar empresas de serviços, fazem-no por estarem insatisfeitos com a qualidade do que compraram, e 33% afastam-se porque consideram que os funcionários que fizeram o atendimento foram indiferentes ou pouco dispostos a ajudar.

Este estudo ajuda-nos a reforçar a ideia de que os colaboradores precisam de ser formados a agir em prol do cliente, e dotados de responsabilidade e autoridade para AGIR e SENTIR como se a empresa fosse deles. Os colaboradores devem estar totalmente conscientes, envolvidos e integrados com os valores da empresa e do cliente. Devem ouvir os seus clientes com a máxima atenção, respeito, e ter autonomia e responsabilidade para falar em nome da empresa. Desta forma, a aposta passa pelo desenvolvimento e implementação de programas de formação e motivação para os colaboradores, principalmente aqueles que se relacionam diretamente com os clientes.

Qualquer empresa que quer garantir a fidelização dos seus clientes, precisa valorizar e fidelizar os seus clientes internos. E, o Let'sTalkGroup não é exceção. A inovação, resultados e sucesso dependerá dos riscos assumidos pelos seus colaboradores. Uma organização em perfeita sintonia com os seus clientes, ousa, inova e não receia ser diferente.


Perfil da Organização

Áreas de atuação: HR Consulting, Corporate Training, Events Management

Nº de colaboradores: 18

Endereço da página eletrónica:

www.letstalkgroup.com

“Organizar internamente a empresa para se focar no cliente não é um destino, mas uma viagem.” No Let'sTalkGroup acrescentamos: como um trabalho constante e permanente, de qualidade e melhoria contínua. Promover o relacionamento com os clientes sempre fez parte da cultura e missão do Let'sTalkGroup; mas, para 2014, a fidelização dos nossos clientes será um compromisso inequivocamente assumido por toda a empresa, através do incentivo ao trabalho e esforço da equipa. 

Personalidade Inspiradora

Nuno Oliveira Martins
(Managing Director do Let'sTalkGroup)

O Nuno Oliveira Martins privilegia a relação com os seus clientes, e incentiva a sua equipa a estar atenta ao conhecimento das necessidades dos clientes, através do contato direto, para adequar permanentemente a oferta, a comunicação, e os serviços da empresa consultora. “Orientação para o cliente passa por uma mudança de atitude geral, considerando o cliente como o centro e definindo os atributos deste”.

Frase Motivacional
“Organizar internamente a empresa para se focar no cliente não é um destino, mas uma viagem.”
Dennis Duffy



Elisabete Tomé, Executive director do Let'sTalkGroup

WORKSHOP
sensibilização
para a realidade
angolana
20 Jan. 2014 *

CURSO
novo
sistema fiscal
angolano
22 a 24 Jan. 2014 *

**FORMAÇÃO
ESPECIAL
ANGOLA
2014**

CURSO
legislação
laboral portugal
vs angola
05 a 07 Fev. 2014 *

CURSO
o sistema
contabilístico
em angola
29 a 31 Jan. 2014 *

* Local: Let'sTalkGroup Lisboa
Horário: 09:30 - 17:00

GARANTA JÁ A SUA INSCRIÇÃO!

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES:
telef. +351 21 7957468 ou email. info@letstalkgroup.com

novo catálogo de formação 2014

O Let'sTalkGroup apresenta o novo catálogo de formação para 2014, com o objectivo de fornecer às organizações um instrumento de apoio aos seus planos de formação e à implementação de soluções integradas de consultoria e recursos humanos.

Para receber o novo catálogo de formação 2014 contacte-nos!

email. info@letstalkgroup.com
ou telf. +351 21 795 74 68



MANPOWERGROUP PORTUGAL

A evolução requer mudança

Vivemos num mundo em constante mudança onde tudo acontece com uma rapidez enorme, quer sejam transformações naturais e tecnológicas, ou transformações sociais profundas com novos padrões de consumo resultantes de crises económicas sem precedentes. Com efeito, a nossa capacidade de resposta a estas transformações é colocada à prova diariamente e, por vezes, somos incapazes de responder adequadamente. Toma-se imperioso identificar o que se passa no mundo empresarial, não só a um nível macro, mas também no impacto que essas mudanças trazem para as pessoas.

Na atual situação do mercado as empresas tentam reduzir ao máximo o risco, de modo a poderem responder de forma rápida, surgindo a necessidade de desenvolverem planos de melhoria contínua assentes em duas vertentes: 1) Alterações do mercado e 2) Pessoas envolvidas em todo o processo. Este processo de mudança é complexo e necessita do envolvimento macro de toda a organização. Vejamos o caso de uma organização multinacional na área dos serviços que decidiu, face ao contexto de incerteza dos mercados, investir num conjunto de mudanças que identificou como oportunidade de crescimento.

Os últimos anos foram marcados por uma profunda reorientação dos processos e a organização transformou-se de forma profunda. Nos últimos anos registou-se um grande crescimento, quer em volume de negócios, quer no número de RH, desenvolvendo soluções que impulsionam o negócio dos seus clientes contribuindo de forma direta na sua eficiência. Esta evolução transportou a organização para um patamar de maior complexidade, que não se compadece com práticas de gestão assumidas nou-

Frase Motivacional

“O crescimento do negócio é humanamente possível!”

Personalidade Inspiradora

José Mourinho

Um processo de mudança é marcado pela partilha de visão, pelo alinhamento e comunicação e pela liderança de equipas que têm a responsabilidade de inspirar. Se observarmos o comportamento de José Mourinho quando lidera um processo de mudança, nomeadamente de um clube para outro, podemos identificar, desde logo, que procura conquistar a equipa e os adeptos através da comunicação, revelando alinhamento com a cultura do novo clube. Assume a responsabilidade expressando autoconfiança e confiança na equipa, transmitindo o entusiasmo que vive com o novo projeto.

tras fases do seu crescimento. Hoje, este projeto empresarial exige uma gestão que tome as suas decisões, pensando a organização e a forma como se relaciona com os principais públicos-alvo a um mês e, em simultâneo, a 10 anos. Exige uma cultura empresarial coesa a par de uma liderança de *engagement* focada nos resultados, com processos de comunicação motivadores, *standards* definidos e alvo de melhoria contínua, sistemas de informação e de gestão ágeis, fidedignos e precisos e simultaneamente, pessoas com mais talento e *know how* do mercado, capazes de transformar e melhorar processos continuamente, de modo a entregar ao cliente soluções que impactem verdadeiramente os seus negócios e que os faça crescer. Para responder a este nível de exigência, a organização tem de encetar um processo de reorganização, marcado pela partilha de visão, pelo alinhamento e comunicação entre os diferentes níveis da organização e pela liderança de equipas criadas para gerir o processo de gestão da mudança que terão também a responsabilidade de inspirar os diferentes níveis da organização, mostrando a sua paixão, entusiasmo e confiança em construir uma organização melhor para os seus *stakeholders*. Este processo de reorganização tem por base a compreensão das seguintes tendências: a) Empreendedorismo e gestão da mudança; b) Flexibilidade entre os



Pedro Amorim, Diretor da Experis*

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Serviços e projetos de *outsourcing*, recrutamento especializado e desenvolvimento de projetos em *outsourcing*, soluções de recrutamento temporário, recrutamento permanente e gestão e processamento.
Nº de colaboradores: 9000

diferentes papéis de vida; c) Autonomia nas decisões, d) Novas métricas de eficiência; e) Gestão multidisciplinar por competências e organização em rede; f) Especialização dos serviços; g) Integração da diversidade para gerar mais talento; h) Sustentabilidade e embaixadores da marca.

Para a gestão da mudança deverá ser dado um enfoque muito forte aos seguintes elementos: Pessoas – pois é com elas que a organização concretizará este processo; Comunicação – será fundamental no processo de envolvimento das pessoas, na clarificação de expectativas, no fornecimento de orientações e na implementação da reorganização; Formação – assumirá um papel fundamental no processo como veículo de informação. O desenvolvimento tecnológico de suporte ao negócio será uma via prioritária para a alavancagem da otimização de processos e do aumento da produtividade e eficiência nos serviços. **PF**



ManpowerGroup
Solutions

UNLEASHING LIMITLESS POTENTIAL IS HUMANLY POSSIBLE

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



OUTSOURCING DE OPERAÇÕES E PROCESSOS

SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS DE OUTSOURCING

PROCESSOS DE RECRUTAMENTO EM OUTSOURCING

PROCESSOS DE RECRUTAMENTO INTERNACIONAL

GESTÃO ESTRATÉGICA DE FORNECEDORES

info@manpowergroup.pt

© 2013 ManpowerGroup. All rights reserved.



ManpowerGroup

50
ANOS
EM PORTUGAL

MERCURI URVAL

Avaliação de pessoas: A ferramenta-chave para preparar o futuro



Maria José dos Santos, Chief operating officer da Mercuri Urval Portugal

Que resultados queremos obter com a nossa estratégia? Quais os objetivos da organização para 2014? Onde queremos estar num futuro próximo?

De acordo com uma máxima de consultoria, o que não se pode medir não pode ser melhorado.

Uma vez definida a visão que irá guiar os próximos passos da organização em direção ao futuro e quais os indicadores-chave de *performance* que traduzem o sucesso da estratégia de negócio, cumpre olhar para quem somos como equipa e qual a nossa capacidade de atingir os resultados esperados.

É consensual afirmar que são as pessoas que fazem com que as estratégias funcionem.

Nos dias de hoje, a questão mais importante que se coloca a um líder é assegurar que tem as pessoas certas que permitirão atingir resultados de longo prazo, garantindo a sustentabilidade da visão de negócio.

Os desafios são claros: 1) Identificar quais as capacidades necessárias para assegurar a correta implementação da estratégia

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Consultoria de gestão (Board & Executive, Talent & Transformation, Recruitment Solutions)
Nº de colaboradores: 800
Endereço da página eletrónica: www.mercuriurval.pt

no futuro; 2) conhecer em profundidade/identificar as capacidades atuais e o potencial de desenvolvimento das pessoas; 3) reduzir o *gap* entre as necessidades decorrentes dos desafios estratégicos da organização e as capacidades das pessoas para dar resposta a esses desafios.

Neste contexto, a avaliação das pessoas configura-se como um processo fundamental com benefícios evidentes para os resultados de qualquer organização: 1) Promovendo o alinhamento das pessoas com a estratégia; 2) avaliando a competitividade de diferentes segmentos e áreas de negócio; 3) identificando lacunas e encontrando soluções; 4) potenciando processos de mudança; 5) identificando necessidades de desenvolvimento; 6) suportando políticas de progressão de carreira e planos de sucessão.

Os processos de avaliação de pessoas têm demonstrado ser a ferramenta-chave na construção de uma organização “à prova de futuro”. Numa perspectiva 360, onde a avaliação é aplicada a colaboradores, candidatos, equipas, funções e organizações, este processo tem um impacto quantificável a vários níveis:

- **Avaliar para selecionar:** Em contexto de processos de seleção externa, garantindo que atraímos pessoas, não só com o *background* certo, mas, mais importante, com as capacidades certas para atingirem um desempenho igual ou superior às expectativas definidas; em contexto de desenvolvimento interno de colaboradores, para identificar, medir e minimizar os riscos inerentes a mudanças de função.

- **Avaliar para transformar,** assegurando que as pessoas com as capaci-

Frase Motivacional

“Não podemos prever o futuro, mas podemos preparar-nos para ele.”


dades certas são identificadas como agentes de mudança.

- **Avaliar para identificar e desenvolver talento** a todos os níveis da organização, identificando desde cedo os indicadores-chave de *performance* que permitem gerir e reter os melhores talentos, construindo percursos de crescimento profissional e de carreira adequados, práticos e implementáveis, assim como, clarificar a relação custo-benefício no momento de decidir quais os investimentos a afectar ao ciclo da gestão de talento.

De forma holística e olhando para o ciclo de gestão de pessoas, o processo de avaliação permite prever, com um elevado grau de probabilidade, qual será o comportamento das pessoas em cada fase do processo dentro do seu ciclo individual.

Isto permite ao líder tomar decisões fundamentadas e gerir as suas equipas, bem como os novos colaboradores, de acordo com as necessidades de cada contexto de negócio.

No final, tudo se resume a atingir resultados através das pessoas. Para isso, precisamos de conhecê-las – até onde podem chegar e como podemos juntos preparar esse caminho.

Não podemos prever o futuro, mas podemos preparar-nos para ele. 

Personalidade Inspiradora

Hakan Eriksson

Hakan Eriksson, sueco, fundador da Mercuri Urval, foi pioneiro em prever o impacto do comportamento das pessoas nos resultados do negócio através da criação de um conjunto de ferramentas patenteadas e de qualidade, desenvolvidas e aperfeiçoadas ao longo de mais de quatro décadas de prática e de experiência.

Não pode prever o futuro. Mas pode preparar-se para ele.

Quando a mudança é uma constante.
Quando a concorrência pode ter acesso
aos mesmos recursos.

Quando, num mundo interligado e
transparente, todos podem ter acesso a
toda a informação e à tecnologia de que
necessitam para ter sucesso.

O que torna a sua organização diferente?

Na Mercuri Urval, acreditamos que agora e
ainda mais no futuro, são as pessoas!

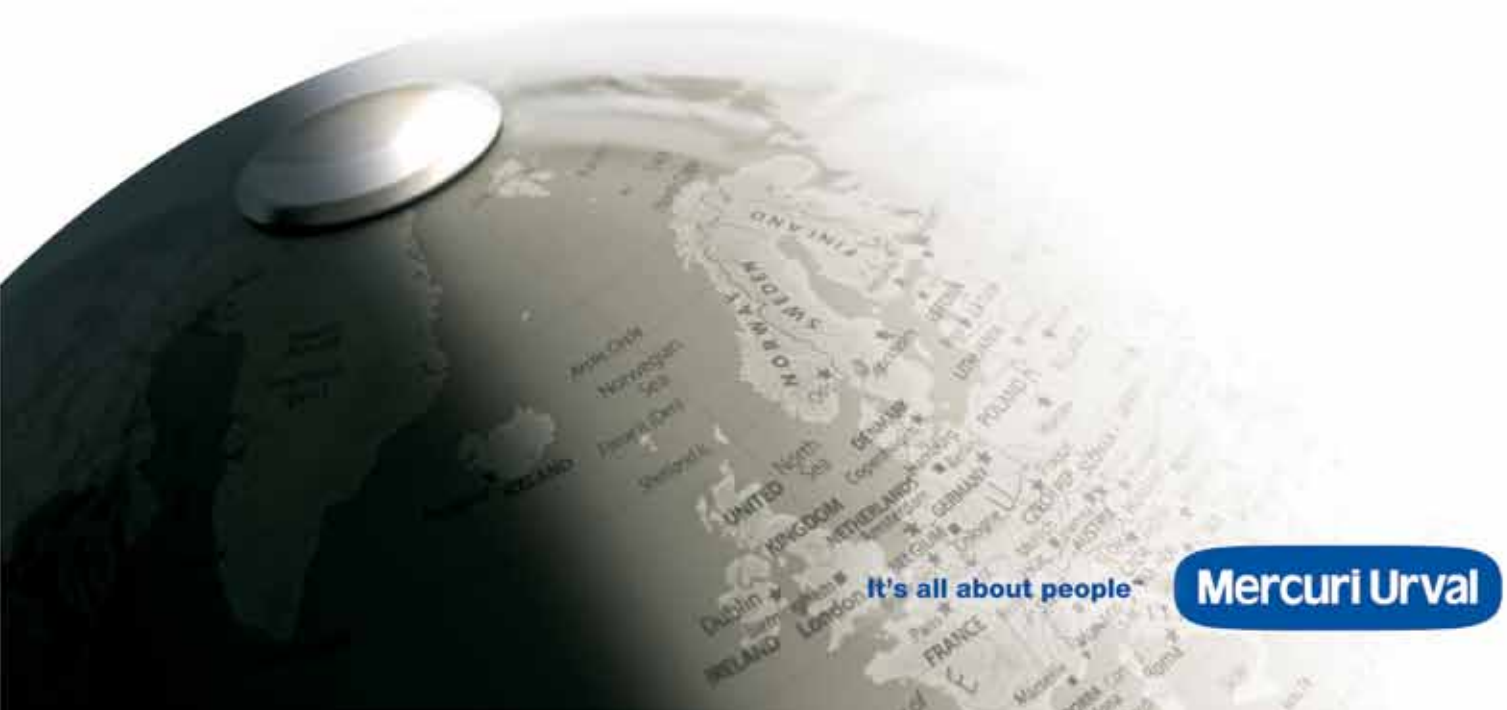
Atrair, reter e desenvolver as pessoas
certas será a base do sucesso.

Trabalhamos, há mais de 45 anos à escala
global, na identificação e desenvolvimento
de talento para os nossos clientes,
ajudando-os a estarem preparados para o
futuro.

Podemos apoiá-lo em:

- Recrutamento Estratégico
- *Executive Search*
- *Executive Coaching* e Aceleração de Performance
- Identificação e Gestão de Talento
- Transformação e Gestão da Mudança

Quer trabalhar no seu sucesso futuro?
Contacte-nos em www.mercuriurval.pt



It's all about people

Mercuri Urval

MINDCOACH

Foco no cliente com soluções *tailor-made*

O ano de 2014 será, como não poderia deixar de ser, mais um ano de desafios. Para a Mindcoach os desafios dos nossos clientes são também os nossos desafios e cedo nos apercebemos de que as soluções “pré-cozinhas” não funcionam quando o objetivo é exceder as expectativas do cliente e ir exatamente ao encontro do que ele procura. Nem mais, nem menos, o foco no cliente implica trabalhar em soluções de “alta-costura” quando grande parte do mercado oferece “pronto-a-vestir”, porque cada cliente é único, na sua originalidade e especificidade. Estamos no mercado há quase uma década e temos procurado diferenciar-nos pelo posicionamento *premium* da nossa oferta: Em *coaching*, as nossas intervenções são construídas em conjunto com os clientes; estamos no terreno, fazemos um criterioso diagnóstico de necessidades, apresentamos diversas opções e ferramentas, testamos, estabelecemos compromissos, convidamos *coaches* das mais variadas áreas a darem o seu *insight* e valorizamos o *input* de todos. As soluções que apresentamos são sempre únicas e diferentes de tudo o que fizemos anteriormente. Não partimos do zero porque valorizamos e integramos a experiência que temos congregado enquanto empresa – e aquela que nos chega pelo contributo das pessoas que

Personalidade Inspiradora

Steve Jobs

Um visionário que, fruto de um apuradíssimo foco no cliente, excedeu constantemente as suas expectativas, oferecendo-lhe aquilo que aquele procurava, muitas vezes ainda antes do próprio ter identificado a necessidade. Os produtos criados por Jobs distinguem-se pela aparentemente simples genialidade: são bonitos, versáteis e extremamente *user friendly*.

Frase Motivacional

“Queremos ter certezas e não dúvidas, resultados e não experiências, mas nem mesmo percebemos que as certezas só podem surgir através das dúvidas e os resultados somente através das experiências.”

Carl Jung

colaboram connosco. Ainda assim, acreditamos que temos de nos reinventar constantemente para oferecer o serviço absolutamente único e customizado que cada cliente merece. E fazêmo-lo com entusiasmo!

Em formação não será exagerado dizer que o “bulício” é permanente: As turmas de certificação internacional em *coaching* são autênticos “viveiros” de talentos. Construímo-las após criteriosa seleção de candidatos – não porque queiramos excluir alguém, mas porque não abdicamos de preparar tudo ao mais ínfimo pormenor, e tal passa por procurar conhecer a nossa audiência para comunicar com ela de forma eficaz, garantindo que retira da formação o melhor “sumo” que esta pode oferecer. Levamos muito a sério as avaliações que os formandos fazem das formações que lhes proporcionamos. Elas ajudam-nos, não só, a melhorar a oferta existente, como também, a desenvolver novos conteúdos formativos. 2014 será um ano rico em exemplos de ambos os tipos.

Finalmente, o nosso foco no cliente é também alimentado pela forma como mimamos o cliente interno – desde logo porque o trabalho que desenvolvemos é de pessoas para pessoas e são elas quem faz a diferença na organização. A equipa tem sido construída devagar porque, de entre os muitos talentos que temos a sorte de reconhecer no âmbito das atividades da Mindcoach, apenas alguns,

muito poucos, se encaixam na nossa filosofia que alia o trabalho à vida e nos faz apreciar cada desafio como mais um exercício de superação, em que corremos por gosto e por isso não nos cansamos. A equipa é única no seu ADN, mas contribuimos de forma ativa para que esteja sempre preparada para responder ao que o mercado nos pede – investimos fortemente em formação e testamos todos os novos conteúdos em *focus groups* que incluem os elementos da nossa equipa. Para a Mindcoach, foco no cliente é também foco na equipa e 2014 será um ano de investimento e consolidação. **■**

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Intervenções de *coaching*, certificação internacional em *coaching* pela ICC, aplicação de ferramentas de *assessment* – DISC, MBTI, *astrolábio system*, CTT de Richard Barrett

Nº de colaboradores: 3 internos + 16 *coaches* associados

Investimento em formação em 2014: 10% do volume de negócios previsto

Endereço da página eletrónica:
www.mindcoach.pt



Isabel Conceição, *Area director* para Lisboa da Mindcoach

INTERNATIONAL CERTIFICATE IN:

EMOTIONAL SKILLS and COMPETENCES

ESaC / 8 a 10 Abril 2014
Hotel Riviera, Carcavelos

EVALUATING TRUTHFULNESS and CREDIBILITY

ETaC / 12 a 15 Abril 2014
Hotel Riviera, Carcavelos

Trainers:



Andrea Lages



Joseph O'Connor



PAUL EKMAN GROUP



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

CURSO DE CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL EM COACHING PELA ICC

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



Alexandra Lemos
ICC Trainer



Edições 2014

LISBOA: 4 a 7 + 19 a 22 JAN

19 a 26 ABR / 23 a 30 AGO

PORTO: 8 a 15 FEV

BÉLGICA: 10 a 17 JAN

TEL: +351 211582204

EMAIL: INFO@MINDCOACH.PT

MIND4TIME

Motivação: o motor de tudo

O tópico “motivação” tem entrado e saído de moda por ciclos, mas está longe de estar esgotado. Na verdade, na Mind4Time recebemos cada vez mais solicitações no sentido de desenvolver esta competência especial de gerir e gerar motivação. Muitos dos profissionais que treinamos, quando confrontados com a pergunta: “O que mais o preocupa no atual contexto de incerteza?”, respondem: “A motivação das minhas pessoas.”

Isto é particularmente notório nas direções de primeira linha. De facto, muitos líderes são autênticos “monstros” de eficácia, com resultados brilhantes, mas querem mais: querem agilidade e principalmente iniciativa na sua equipa. Dizem muitas vezes: “Tenho de ser sempre eu a empurrar tudo!”

Não é novidade para ninguém que os tradicionais incentivos financeiros, embebidos em sistemas de avaliação de

desempenho anuais (com sorte semestrais) estão longe de produzir *per se* efeitos motivacionais no dia-a-dia. Inúmeros autores como o atualmente célebre Daniel Pink, ou um mais clássico Herzberg vêm evidenciando desde há muito que estes bónus não funcionam quando aplicados ao raciocínio conceptual e criativo. Claro que o assunto remuneração tem de estar “resolvido”, mas a partir daí não é pagando mais que geramos mais motivação (embora possa garantir retenção). Os paradoxais projetos de colaboração voluntária como Wikipédia, Linux e muitos outros são prova cabal disso mesmo.

Tão pouco se pode endereçar seriamente a questão motivacional num seminário de ocasião na reunião de quadros, por mais eufórico e enérgico que seja o orador convidado. Inspirar motivação passa por compreender com profundidade o mecanismo básico e visceral que leva cada indivíduo, a cada momento, a sentir vontade de

Perfil da Organização


Áreas de atuação: Excellence Training and Coaching

Endereço da página eletrónica:
www.mind4time.com

arriscar a sua zona de conforto à procura de uma *performance* superior.

As pessoas querem fazer as coisas bem feitas e ganhar, querem desafio e sucesso. Querem ser ouvidas, respeitadas e reconhecidas. Querem contribuir, pertencer, ter impacto e significar algo. Por outro lado, têm medos tão potencialmente bloqueadores, que muitas dessas aspirações não chegam a ver a luz do dia. Simples receios de parecer idiota, ou a mera ideia de fracasso são suficientes para desmoralizar a mais promissora das iniciativas. Uma liderança pobre pode limitar seriamente cada indivíduo, equipa, ou mesmo carimbar ao longo do tempo uma cultura organizacional de alto controlo mas baixo risco, logo, menos autónoma e dinâmica: menos motivável.

Vivemos um momento especial que é preciso entender. Hoje, mais do que lucro e resultados objetivos, as pessoas motivam-se por ambientes de trabalho inspiradores, por contextos que fomentem risco orientado ao contributo e à superação. Mais do que conformar-se à disciplina da execução e dos números, pretendem expressar o seu potencial criativo e ser reconhecidas por isso. Querem propósitos alicerçados em valores globais, ecológicos, abrangentes e poderosos!

É nesse sentido que a Mind4Time tem desenvolvido com os seus clientes programas motivacionais de excelência que abrangem *coaching* executivo e liderança, mas também *teamcoaching*, comunicação organizacional e eficiência interpessoal. São programas com uma enorme procura e com impacto muito forte, especialmente neste atual ambiente de incerteza, onde lideranças tradicionalmente firmes, parecem pairar algo perdidas, à procura da direção para onde empurrar. É justamente neste contexto que uma cultura de iniciativa e autonomia marca toda a diferença e, claro, a motivação é esse motor! 



© Mind4Time

Gonçalo Gil Mata, Partner na Mind4Time



MIND4TIME
Excellence Training and Coaching

*"THE BAD NEWS IS TIME FLIES,
THE GOOD NEWS IS YOU'RE THE PILOT."*

A MIND4TIME dedica-se exclusivamente à investigação, desenvolvimento e implementação de práticas de excelência e alto desempenho.

Conheça os novos cursos de Gestão de Tempo, Produtividade Pessoal e Eficiência de Equipa em www.mind4time.com

MIND4TIME
expertise matters.

MJP

Preocupação no cliente e no binómio investimento/eficiência

A semelhança do que tem vindo a fazer, a MJP continuará, em 2014, a desenvolver a sua preocupação central no cliente e no binómio investimento/eficiência. Cientes que os desafios cada vez mais exigem uma maior proximidade de objetivos e estratégias entre prestadores de serviços e clientes, a lógica do *real investment/high quality*, continua a parecer-nos, ainda, a porta do sucesso conjunto que pretendemos atingir. Desde sempre fomentámos um espírito colaborativo de iniciativa e ação, e foi mesmo este pressuposto que num momento de menores aspirações de facilidade nos levou a entrar no mercado. Ao funcionar como parceira estratégica, mas sempre atendendo a uma parceria de pertença e envolvimento, começamos por, inequivocamente, perceber o nosso cliente como alguém diferente e sempre mais para além daquilo que já fizemos e onde já participámos, estando preparados para os novos desafios que cada reunião, cada realidade e cada procedimento nos colocam. Somos, por isso mesmo, uma empresa em constante mutação e, também por isso, o investimento em Unidade de Investigação e Desenvolvimento.

Para o ano de 2014 nada mais se pode esperar da MJP e do seu contato com aqueles com quem (co)labora, do que uma atitude proativa, específica, adaptada e cirurgicamente construída e desenvolvida para a realidade concreta, assumindo-se, sempre, como A parceira para o sucesso, sendo este sempre encarado numa ótica conjunta.

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Consultoria em gestão de capital humano
 N° de colaboradores: 4
 Investimento em formação para 2014: 15 000 Euros
 Endereço da página eletrónica: www.mjp.pt



Maria João Cunha, ISMAI; João Paulo Pereira, *Advisor consultant* da MJP e João Maria Cunha Pereira, *Managing partner* da MJP

Frase Motivacional

“O nosso sonho está na concretização dos seus!”


Aqui, entendemos o cliente como um parceiro de nuclear importância para o nosso sucesso e como parte integrante de toda a nossa equipa operacional e estrutural. Sem esconder que procuramos o sucesso, sabemos que este depende, intrinsecamente, do sucesso de todos os que nos escolhem como interlocutores e co-dinamizadores de sinergias. Trabalhando com pessoas individuais ou organizações, a MJP congratula-se em criar condições para assegurar meios que, numa primeira fase correspondam ao desejo primordial do cliente, mas muito mais que isso, esses meios transformam-se em motivos para atingir finalidades que o mesmo, muitas vezes, não conseguiu verbalizar, mas ambiciona. Para conseguirmos esta abordagem, fazemos um trabalho sistematizado e coerente, focado nos principais objetivos pessoais/organizacionais, em informação pré-exis-

Personalidade Inspiradora

Martin Luther King

A luta para a concretização de um sonho, mesmo em tempos onde as adversidades parecem maiores do que as possibilidades, a persistência em traçar caminhos de conquista e conseguir reunir a força para vencer as barreiras das dificuldades.

tente e na perceção de todos quantos interagem com e na organização. A nossa noção de negócio passa por conseguir atingir soluções, num caminho conjunto e de ligações estreitas, apostando na atribuição de sentido e qualidade daqueles com quem trabalhamos.

Verdadeiramente, cumprindo todos os requisitos de boas práticas e de efetivação de um trabalho para o sucesso, mais do que ter uma postura focada no cliente, queremos possibilitar uma maior expressão do foco do cliente, bebendo e emergindo nas necessidades sentidas e, quanto mais não seja, naquilo que quer prevenir, evitar ou resolver. 



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

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

00351 211 582 205
telefone

info@mjpt.pt
email

www.mjpt.pt
website

Os serviços da MJP Consultoria seguem a NORMA Iso-10557:1 : 2011

GRUPO MULTIPessoAL

Outsourcing: um caminho inevitável

Um contrato de *outsourcing* só poderá ter sucesso se duas premissas se cumprirem: Confiança e compromisso entre as duas partes. Este mercado tem vindo a crescer em Portugal e são cada vez mais as empresas que externalizam determinados processos do seu modelo de negócio – essencialmente aqueles que não fazem parte do seu *core business*.

Os desafios hoje são enormes, e as empresas devem cada vez mais estar focadas naquilo que melhor sabem fazer, potenciar o *know-how* do seu negócio, deixando os processos não *core* (por exemplo processos de *back-office*) para empresas espe-

cializadas (*outsourcing*) que os vão desempenhar com mais qualidade, a menor custo e, como tal, de forma mais eficiente permitindo às empresas serem mais competitivas no mercado onde estão inseridas.

O *outsourcing* traz vantagens para ambas as partes: o cliente consegue reduzir custos tornando os seus processos mais eficientes; o fornecedor consegue fazer crescer a sua atividade, ganhando escala e com isso, rentabilidade. Na minha opinião, o fator crítico de sucesso deste negócio é mesmo a escala, só com escala é que se consegue ter: i) Sistemas robustos que deem resposta às mais diversas especificidades de cada cliente, de cada setor de atividade; ii) Uma equipa estável e multi-especializada; iii) Processos flexíveis e escaláveis.

Mas para termos escala é necessário investir, e as empresas que prestam serviços de *outsourcing* têm vindo a fazê-lo cada vez mais nos últimos tempos, desde investimentos em tecnologia, a recursos humanos altamente especializados, ou na definição de processos eficientes e robustos, entre outros. Este produto/serviço é neste momento considerado uma ferramenta fundamental na definição da estratégia das organizações.

Com a atual conjuntura económica, o crescimento do *outsourcing* é uma


Perfil da Organização

Áreas de atuação: Trabalho temporário, *outsourcing* especializado, recrutamento e seleção, formação e consultoria
 N° de colaboradores: 123
 Endereço da página eletrónica:
www.multipessoal.pt

inevitabilidade, pois as empresas precisam de ser cada vez mais competitivas, necessitando de processos mais robustos e escaláveis que lhes permitam reduzir custos e com isso torná-las mais eficientes.

Os modelos que as empresas de *outsourcing* desenvolvem têm por base um modelo económico que oferece vantagens de negócio a ambas as entidades, sempre com enfoque numa parceria de longo prazo indo muito para além dos resultados no imediato.

Por tudo o que acabei de referir é fácil de concluir que o *outsourcing* é um caminho inevitável, traduzindo-se numa relação *win-win* para ambas as partes e transformando uma relação cliente/fornecedor numa parceria de longa duração.

O Grupo Multipessoal tem vindo a investir na especialização criando marcas, processos e dotando-se de pessoas especializadas em áreas específicas. Prova disso são por exemplo o *outsourcing* especializado na área dos IT's e Telecomunicações (*Upgrade[™]*), ou o *outsourcing* especializado na área da saúde (*Medica[™]*), entre outros. Estou certo que o caminho da especialização é o futuro, e querendo sempre o Grupo Multipessoal garantir aos seus clientes um serviço de excelência estando um passo à frente da sua concorrência, é mais do que certo que iremos estar no caminho da especialização. 



© Multipessoal

António Eloy Valério, Presidente da Comissão Executiva do Grupo Multipessoal

Frase Motivacional

“Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito para ser insignificante.”

Charlie Chaplin



Nuno^m

Ana^m

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

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

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



grupo
multipessoal

www.multipessoal.pt

OLISIPO

Inovação: Elemento central da empresa

O estímulo da inovação tem de ter um propósito concreto. No caso da Olisipo o objetivo é tomar a inovação num elemento central da cultura da empresa.

A Olisipo é reconhecida como uma empresa de excelência no *outsourcing* de especialistas de tecnologias de informação. Prova disso é ter sido considerada Melhor Fomecedor RH, assim como ter quatro dos seus quadros reconhecidos como Melhores Gestores de Pessoas e ser uma empresa premiada pelo Europe500, no âmbito da CE. Mas o reconhecimento mais importante é o seu crescimento contínuo nos clientes onde presta serviços.

O que é que tomou isso possível? Foi a capacidade da Olisipo em diferenciar o seu serviço no mercado por via do acompanhamento de proximidade que dá aos seus colaboradores, da aposta na formação e crescimento das suas competências e, também, no estímulo à inovação de toda a organização.

No concreto, o incentivo à inovação é feito via dois programas – o i9 Olisipo, que visa o estímulo contínuo da inovação junto de todos os colaboradores; e o ADN Olisipo, que tem como propósito incubar novos projetos empresariais numa óptica muito própria, que combina o *venture capital* com a capacidade de endereçar o mercado. Há que realçar que o ADN Olisipo já deu origem a 10 novas empresas tecnológicas, algumas delas fortemente inovadoras. É, por exemplo, o caso da True-Kare que comercializa já por toda a Europa um serviço de apoio remoto a séniores que foi recentemente premiado pela ONU. Qual então a importância do estímulo à


Frase Motivacional

“O grande perigo para muitos de nós não é o de o nosso alvo ser muito alto e falharmos, mas sim o de ele ser muito baixo e o atingirmos.”

Michelangelo

inovação? Entendemos que o foco deve ser dado não tanto em obter resultados no imediato, como nos efeitos de longo prazo e na aprendizagem que as pessoas têm do processo criativo. O foco deve ser colocado em exercitar a mente e o espírito. A inovação não pode ser encarada como um objetivo em si mesmo. É sempre um meio para atingir um determinado fim. E para que venha a ter reflexos reais em termos de negócio, tem que se percorrer um longo caminho. A inovação tem de se tomar num estado de espírito, numa forma de estar e de encarar o mundo. Então sim, haverá um momento em que se fará o *click*.

Estimular a inovação tem alguns requisitos muito especiais. É preciso saber desafiar, ser persistente, aceitar e saber avaliar o inesperado, partir do pressuposto de que não há ideias boas ou

más, aprender a dar o *feedback* de forma construtiva de modo a estimular mais ideias ou o aprofundamento das já apresentadas. É um processo que visa o crescimento individual, a aprendizagem colectiva e, por fim, a construção de uma cultura baseada na inovação. Na Olisipo não temos as respostas todas. Mas corremos o risco de nos termos posto a caminho num percurso que sabemos não ter fim, mas sim novos desafios que vão exigir novas respostas, que nos irão tornar mais fortes e ajudar a crescer os nossos colaboradores e a empresa. O desafio que temos é ambicioso. Queremos afirmar-nos como um pólo empresarial de inovação tecnológica de excelência de nível mundial. 

Personalidade Inspiradora

Zhu Di

O imperador chinês Zhu Di, que governou a China da dinastia Ming no século XV, foi um grande inovador. Conseguiu em poucos anos que um império fechado em si mesmo se transformasse num centro de ciência e cultura aberto ao mundo. Construiu os navios mais avançados para a época e enviou expedições épicas que descobriram novas terras e continentes que só muito mais tarde vieram a ser revisitadas pelos navegadores europeus cujos nomes todos conhecemos.

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Tecnologias de informação
Nº de colaboradores: 505
Investimento em formação para 2014:
40 000 Euros
Endereço da página eletrónica: www.olisipo.pt



José Serra, CEO da Olisipo (autor do texto), ao centro com a sua equipa de RH

Um serviço único, exclusivo e inovador que identifica e certifica as competências tecnológicas das empresas.



Permite às empresas conhecer as competências tecnológicas de cada colaborador e, desta forma, desenvolver os perfis existentes na empresa aos perfis desejados, alinhando-os à estratégia e missão da empresa.

VANTAGENS

PLANEIA

GESTÃO DE CARREIRAS E FORMAÇÃO

ALERTA

PARA OBSOLESCÊNCIA E INEFICIÊNCIA

FACILITA

ATIVIDADE DE RECRUTAMENTO

INDUTOR

DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

APOIO

NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

ESCLARECE

PLANOS DE SUCESSÃO

PROCESSOS DE AVALIAÇÃO

METODOLOGIA SIMPLES

É composto pela análise curricular, análise da experiência profissional, pela resposta a questionários tecnológicos desenhados à medida de cada perfil e, por fim, por uma entrevista presencial que valida os passos anteriores.

PAULA TOMÁS CONSULTORES

Otimização e eficiência

A atualidade económica e social orienta-nos para um novo contexto de competitividade. As organizações enfrentam dificuldades na velocidade de adaptação à nova realidade. O desconhecimento do novo futuro, a permanência de traços da cultura anterior, a descrença em uma visão compartilhada e a falta de preparação para os novos “empregos”, alguns deles ainda por criar, são algumas das dificuldades percebidas. Os ganhos de eficiência conseguidos pelas inovações tecnológicas nas áreas de produto, processo e organizacionais têm sido determinantes, mas, a otimização de recursos, nomeadamente dos recursos humanos, tem-se destacado. O uso intensivo de pessoas qualificadas, a emergência de novos perfis profissionais, o recurso a colaboradores polivalentes, a procura de otimização do tempo de trabalho, a diversificação de competências, bem como a necessidade de cada um garantir a sua empregabilidade, são exemplos da necessidade crescente da otimização dos recursos humanos. O melhor desempenho das organizações tem vindo a ser conseguido, por um conhecimento mais amplo do processo de trabalho, por uma atitude cooperativa no uso de habilidades e pelo desenvolvimento pleno das capacidades e potencialidades dos indivíduos. Na Paula Tomás Con-

Frase Motivacional

“O futuro é tempo de Unir, de trabalhar em conjunto para o bem comum. O mundo é global, o Homem é uno, a visão de futuro é holística e as organizações têm que se perceberem como organismos vivos.”

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Formação e consultoria de RH
 Nº de colaboradores: 10
 Investimento em formação para 2014: 20.000 Euros
 Endereço da página eletrónica: www.ptomasconsultores.pt

sultores (PTC), teremo,s em 2014, o desafio de conseguirmos uma melhor otimização dos recursos. Para isso, vamos implementar o modelo de competências que temos vindo a conceber. Pretendemos desta forma, direcionar e alinhar o foco nos nossos clientes, concentrar energias no que é nuclear para alcançarmos os nossos objetivos estratégicos e operacionais, pois, acreditamos que o retorno do capital investido se reflete em benefício para os colaboradores, empresa e clientes. Tal como quando concebemos e implementamos modelos de competências nos nossos clientes, procuraremos a participação e envolvimento de todos, pois a compreensão deve ser coletiva para garantir o alinhamento das pessoas com os objectivos da organização. Começamos na análise da missão, visão e valores, identificámos as competências, estratégicas, comportamentais e específicas, definimos o referencial de competências e concebemos o processo e o instrumento de avaliação das competências. O desafio é agora a implementação deste modelo, cuja principal dificuldade é a resistência dos colaboradores, pois, não sabem agir e encarar a nova forma de gestão. Vamos começar 2014 com um *focus group* que identifique o impacto da mudança nas pessoas e as principais resistências, para definirmos estratégias de mudança e de acompanhamento do projeto adequadas aos diferentes posicionamentos individuais.



Paula Tomás, *Managing director*; Lúcia Barroso, *Consultora sénior*

Permitir a cada um conhecer as diferentes competências que necessita de ter atualizadas e a que nível de proficiência, compreender a forma de medir o desempenho e a atualização das competências, receber um *feedback* estruturado e periódico, ver o esforço e o mérito reconhecido, conhecer e ter à disposição metodologias que permitam o êxito dos planos de desenvolvimento, são as vantagens que este modelo de competências tem para os colaboradores e empresas, permitindo uma melhor otimização de recursos. _____

Personalidade Inspiradora

Administrador de um banco comercial

Tive a oportunidade de me cruzar, na minha vida profissional, com um administrador de um banco comercial nosso cliente que me marcou. O projeto visou otimizar recursos através do desenvolvimento de novas competências em colaboradores das agências, inovando na prestação de serviços. A forma como este administrador pensou o projeto e o seu envolvimento nas fases cruciais, ajudando a ultrapassar resistências e dificuldades, foi determinante para o sucesso do projeto e para o retorno do investimento conseguido, tendo sido posteriormente “seguido” pelos concorrentes.

Valorizamos o SEU MUNDO



Paula Tomás
Consultores

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





© Def

Catarina Horta, Diretora de recursos humanos

RANDSTAD

Um dos pilares estratégicos é a excelência na execução

Frase Motivacional

“Até hoje fui sempre futuro.”
Almada Negreiros

e, na prática, ao longo do ano, desenvolvemos questionários de satisfação para medir e acompanhar os nossos clientes. Eles são parte do nosso ativo, são causa do nosso sucesso, é por eles que nos movemos e reinventamos e é com eles que trabalhamos todos os dias para o sucesso, também, do seu negócio. São também eles os embaixadores da nossa marca – a sua satisfação é o nosso cartão de visita.


Com uma oferta global na área de recursos humanos com o *staffing* (trabalho temporário), os *contact centers*, o recrutamento e a formação, a Randstad olha para os candidatos também como clientes, porque eles são parte fundamental na parceria que temos com as empresas, porque o seu valor, entrega e profissionalismo é fundamental para o sucesso. A sua satisfação é também constantemente medida e avaliada, porque na nossa busca pela perfeição, queremos deliciar e superar as suas expectativas.

Além de medirmos, gerimos os níveis de satisfação. Na avaliação de desempenho dos nossos consultores incluímos a mediação da satisfação dos clientes e dos candidatos como forma de garantir a gestão de um elemento estratégico, incutindo a cultura do foco no cliente nos nossos colaboradores.

Personalidade Inspiradora

Steve Jobs

A personalidade controversa e inquieta de Steve Jobs catalisa o foco no cliente por responder eficazmente às necessidades que os clientes reconhecem ter, com paixão e rigor, ao mesmo tempo que procura novas soluções, nem sempre claramente identificáveis através da auscultação do mercado. É também assim que a Randstad quer estar no mercado, respondendo às necessidades dos clientes e antecipando as tendências do mercado do emprego e proporcionando soluções inovadoras.

Este posicionamento é parte do nosso ADN. A Randstad, quer a nível internacional, quer a nível nacional – onde nos posicionamos como a segunda maior empresa privada do país em número de colaboradores – quer ter um papel ativo no mundo do trabalho, respondendo a desafios como a escassez do emprego e o envelhecimento da população. Consideramos que a dimensão da informação de que dispomos sobre as tendências do mercado de trabalho, quer a qualidade e diversidade da mesma nos dão a legitimidade e o dever de organizar estudos e propor soluções para os clientes que sejam inovadoras e que antecipem necessidades e respondam a soluções. É por isso que, para nós, a competência de foco no cliente é parte integrante da nossa missão de moldar o mundo do trabalho. 

Um dos pilares estratégicos da Randstad é a excelência na execução expressa no valor “to serve” excedendo os próprios *standards* da nossa indústria, para deliciar e superar as expectativas do cliente. Importa-nos saber quais as necessidades dos clientes para as poder satisfazer e responder aos seus pedidos de forma rápida e eficiente. Mais do que um modelo de atuação, sabemos que a melhor forma de cumprirmos a nossa promessa de foco no cliente é sermos excelentes na execução, cumprimos aquilo a que nos propusemos. Ou seja, fazer o *walk the talk*. Levamos este pilar além da teoria

Perfil da Organização

Áreas de atuação: *Staffing* (trabalho temporário), *contact centers*, *inhouse*, *professionals*, formação
 Nº de colaboradores: 300 internos
 Endereço da página eletrónica: www.randstad.pt



Oferta
De um destes
dois livros!*



*Com a assinatura da revista Pessoal, escolha um destes títulos. Limitado ao stock existente.

ASSINE A REVISTA PESSOAL

E assegure desde já a sua informação
sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Directa de Apoio ao Assinante:

Tel.: 214 337 036

Email: assinaturas@vasp.pt

ou www.rhonline.pt

SGS ACADEMY

“A necessidade é mãe da indústria”

Costuma dizer-se que “a necessidade é mãe da indústria”. Pois a atual situação económica leva-nos a reinventar aquilo que tomamos por adquirido e estável. E ainda bem que o fazemos! Não por força das circunstâncias, mas porque os resultados ao nível da eficiência e da eficácia falam por si.

Na SGS Portugal, por exemplo, desde há uns anos que implementamos a metodologia *Lean*. Começamos com áreas-piloto e alargamos o âmbito gradualmente. Este esforço de pensar nas tarefas do dia-a-dia sob outra perspetiva tem tido um impacto profundo não apenas na reinvenção dos processos internos, mas também na própria oferta de serviços aos nossos clientes.

As novas áreas de formação apresentadas pela SGS Academy, entidade formadora do Grupo SGS, revela exatamente o tipo de resultado que é objetivo do estímulo à inovação. Se inicialmente a SGS Academy se focava nos temas relacionados com as atividades *core* da companhia, tem sido sua intenção inovar e ir mais ao encontro das necessidades identificadas junto dos seus clientes, particulares e corporativos. Quer pela organização dos próprios cursos, quer pela introdução de novas temáticas de formação.

Exemplo da primeira são os percursos formativos, que agrupam cursos da mesma área e os sequenciam por nível de formação, desde o mais básico ao mais qualificante e profissionalizante (por exemplo: implementação do sistema de gestão, auditorias, auditor reconhecido, pós-graduação). Ao seguir um percurso formativo, o formando fica com as mais abrangentes competências e qualificações e beneficia, simultaneamente, de um plano de preços integrado mais vantajoso.

Quanto às novas áreas de formação no seu plano anual, a SGS Academy reforçou a sua bolsa de formadores

Personalidade Inspiradora

Masaaki Imai

“Do it better, improve it even if it ain't broke, because if we don't, we can't compete with those who do.”

Frase Motivacional

“Desenvolvemos cursos inovadores, com reconhecimentos nacionais e internacionais que permitem uma mais fácil integração no mercado de trabalho global, que têm impacto na vida das pessoas e das organizações.”

com especialistas ao nível da formação avançada, de *management*, de *soft skills* e de melhoria de processos (cursos de *Lean Six Sigma Green Belt* e *Black Belt*), áreas amplamente procuradas pelos clientes e de elevada importância no panorama organizacional. Por outro lado, as parcerias com o ensino superior, associações regionais e setoriais e outras empresas, têm sido o ‘combustível’ que alimenta o alargamento ao nível regional da formação oferecida pela SGS Academy. Com estes parceiros conseguimos chegar a mais organizações com conteúdos mais ajustados à sua realidade e às necessidades dos seus profissionais. A aceitação destes novos cursos tem sido fantástica nos dois últimos anos, o que levou a SGS Academy a reforçar a aposta no Plano de Formação 2014. Mais uma vez, percebemos as dificuldades dos clientes e vamos ao encontro dessas neces-

sidades apresentando as melhores soluções possíveis, flexíveis, adaptadas e customizadas ao seu contexto.

O foco no cliente da SGS Academy traduz-se na máxima “o seu sucesso é o nosso sucesso”. Esta é a verdade – agora mais do que nunca! Sem uma abordagem de rede colaborativa, as organizações estão sozinhas no mercado. Mais do que relações comerciais, a SGS Academy fomenta parcerias *win-win*, em que as partes colmatam as suas necessidades, se ajudam mutuamente, evoluem e crescem. **—P**

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Especialista em inspeção, verificação, análise, certificação e formação
Nº de colaboradores: 150
Endereço da página eletrónica: www.sgs.pt



Susana Iglésias, Diretora da SGS Academy

10 ANOS 2004-2014 SGS ACADEMY

TRANSFORMING PEOPLE
AND BUSINESSES



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

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



DESTAQUES DEZEMBRO 2013 – MARÇO 2014

FORMAÇÃO AVANÇADA | PERCURSOS FORMATIVOS | PÓS-GRADUAÇÕES | ESPECIALIZAÇÕES

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

FORMAÇÃO PARA AUDITORES DE SISTEMAS DE GESTÃO COM RECONHECIMENTO INTERNACIONAL



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

FORMAÇÃO EM MANAGEMENT | SOFT SKILLS

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

CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA PARTICULARES – CONTACTE-NOS!



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

PARA MAIS INFORMAÇÕES:

T.: 707 200 747*

F.: 707 200 329

E.: pt.info@sgs.com

*de Seg. a Sex. das 9H00 às 18H00



SGS

SHL PORTUGAL

Cliente personagem principal



Grupo de trabalho dos consultores de Lisboa – Nuno Matos de Sousa, *Managing consultant* da SHL (autor do texto)

O cliente é a personagem principal na nossa atividade. Fazemos tudo para colocar o cliente em primeiro lugar.” Mais do que um *slogan*, este é um dos quatro valores que orienta a atividade da SHL Portugal, refletindo a importância da satisfação das necessidades dos clientes para quem trabalha nesta consultora. Com efeito, o nosso modelo de compromisso – “O Cliente em Primeiro Lugar” – coloca-o no centro de tudo. Comprometemo-nos a compreender os principais impulsionadores do seu negócio, a definir avaliações do sucesso, a recolher e medir os dados relevantes, a avaliar a nossa intervenção e a divulgar esse sucesso juntos dos *stakeholders*.

A construção de uma cultura centrada no cliente levou a SHL a identificar a competência “satisfazer o cliente”, como sendo uma das mais críticas para o sucesso individual dos seus colaboradores. Assim, “trabalhar arduamente para antecipar, identificar e satisfazer as necessidades dos clientes com rapidez, eficiência e de forma personalizada”, são comportamentos expectáveis dos consultores da SHL. Desta forma, e porque acreditamos que, embora possível, é muito difícil ensinar um elefante a dançar, nos processos de recrutamento e seleção preferimos os

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Ajudamos os clientes a identificar, atrair, avaliar e desenvolver o talento necessário ao sucesso do seu negócio

Nº de colaboradores: 17

Investimento em formação para 2014: 2% do orçamento de vendas

Endereço da página eletrónica: www.shl.pt

candidatos que manifestem uma tendência para se preocuparem com os outros, mas também para trabalharem de forma metódica, rigorosa e que levem as tarefas até ao fim tendo em consideração os prazos, por forma a correspondermos às expectativas dos clientes. O trabalho da SHL para construir uma cultura centrada no cliente não termina ao recrutarmos as pessoas certas. É preciso desenvolvê-las e motivá-las. A existência de reuniões de consultores em que é partilhada informação acerca de novos projetos de consultoria, e da evolução dos existentes, permite focar os colaboradores naquilo que é mais importante – o sucesso dos clientes. Para além disso, o reforço constante e *ongoing* por parte da gestão de topo das atitudes que espelham o foco no cliente, é um incentivo para a manutenção e até para o aumento da frequência com que os comportamentos desejados

Personalidade Inspiradora

Jeff Bezos

Jeff Bezos, fundador da Amazon, mandou colocar uma cadeira vazia nas reuniões internas, referindo que esta representava a voz do cliente. Durante as reuniões os participantes eram incentivados a incluir o cliente no debate das ideias, como se este estivesse presente.

Frase Motivacional

“Provavelmente é-se menos orientado para o cliente do que se pensa.”

surgem. A aposta no desenvolvimento das competências dos seus consultores é outra medida que revela a atenção dada ao cliente, já que permite uma resposta mais eficaz às suas necessidades. Atualmente alguns consultores da SHL estão a participar num programa de certificação em vendas, que tem por objetivo conhecer aprofundadamente os produtos internacionais da SHL para que as soluções a apresentar aos clientes nacionais possam ser inovadoras e adaptadas às suas necessidades. Também o domínio processual tem merecido a nossa atenção, já que o seu impacto é determinante no desenvolvimento de uma cultura centrada no cliente. Desta forma, a análise crítica e revisão dos processos de trabalho que têm impacto na qualidade do serviço, tem sido uma prioridade. Neste campo a aposta é manter a qualidade e diminuir o prazo de entrega. O recurso a instrumentos *online* tem permitido ajudar os nossos clientes a tomar decisões adequadas de forma célere. Por último, uma referência à procura do melhoramento contínuo dos nossos serviços. Em 2012 a SHL recebeu o diploma de “*Best Customer Satisfaction*”, na sequência do Inquérito de satisfação dos clientes realizado globalmente pelo SHL Group. Gostamos de prémios, mas também gostamos que quando os nossos clientes não estão satisfeitos, nos transmitam. Assim, fazemos há mais de vinte anos, inquéritos regulares de satisfação dos clientes, o que nos tem permitido introduzir correções na nossa forma de atuação e na relação que mantemos com os clientes.

Termino como comecei, o foco no cliente na SHL Portugal é mais do que um *slogan*, é um valor que orienta todos os comportamentos de todos os nossos colaboradores. _____P

Soluções para a Gestão do Talento



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

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



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

Utilize os **instrumentos online** da SHL.



Identifique o **Potencial dos seus colaboradores**.

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



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



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

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



SLOT

Motivar para crescer

No decorrer do presente ano, tive a oportunidade de estar presente em algumas conferências, umas ligadas ao tema da felicidade e outras sobre a gestão do capital humano e, em todas, a palavra de ordem era sempre a motivação. Quer se trate de gestão de talento, da avaliação e gestão da *performance* das pessoas, gestão de competências e ambiente feliz nas organizações, a motivação é algo intrínseco a todas estas ações que visam, em bom rigor, gerir bem as nossas pessoas, de forma eficaz e bem sucedida, pois só assim conseguimos atingir níveis e resultados de excelência. E o que é isto, o que é a motivação? Para mim, a motivação é um impulso, um sentimento que faz com que as pessoas tenham determinadas atitudes para atingir os seus objetivos.

Motivação é o que faz com que as pessoas deem o melhor de si, façam o possível para conquistar o que ambicionam, quer seja a título pessoal ou profissional, e não tenho dúvidas de que o principal responsável pela motivação na vida do indivíduo é ele mesmo. Não devemos delegar essa tarefa a mais ninguém. No entanto, o chefe, o empresário, o diretor, líder, seja qual for a função que ocupa na gestão, tem alguma responsabilidade pela motivação dos seus colaboradores. E é nesse sentido que cada líder, não pode e não deve adotar ações destrutivas das fontes de motivação, intrínsecas, que cada colaborador traz dentro de si.

Quando encaramos o nosso local de trabalho como o momento em que procuramos desenvolver os nossos melhores talentos, e não como o momento em que estamos a cumprir determinada obrigação, somos mais produtivos e bem sucedidos para a empresa e para nós mesmos.

Depois de alcançar esse primeiro gran-

Frase Motivacional

“Encontra um trabalho que te deixe feliz e nunca mais terás que trabalhar.”

Confúcio

Personalidade Inspiradora

Nelson Mandela

Uma vida de superação, excelência, mudança e de propósito. Viver com o propósito da vida, ter essa motivação diária é viver para a liberdade, para a esperança, para o sucesso, e para a dignidade. É preciso não ter medo, mas coragem, não desespérer mas inspirar, não criar conflito mas acordar para o dia seguinte, pois só assim será possível mudar e melhorar o mundo em que vivemos. E tudo isto só será possível com uma motivação própria, em cada um de nós, quaisquer que sejam os fatores que nos levam à mesma; a qual nos trará resultados nobres e de excelência em quaisquer circunstâncias da nossa vida.

de objetivo, isto é, não desmotivar os colaboradores, há quem vá mais longe e defina condições de trabalho que permitam ao profissional dar o máximo de si. Como? As receitas são fáceis de identificar, mas extremamente difíceis de seguir: Criar um ambiente de trabalho em que predomine a confiança, a transparência, onde não haja receio de partilhar ideias; Proporcionar condições de trabalho (salários, prémios em geral, expectativas de crescimento profissional etc.) baseadas na meritocracia, reconhecendo e premiando toda a contribuição de valor real para o negócio (constituído por acionistas, clientes, trabalhadores etc); Ter um responsável pela equipa disposto a apostar naquele colaborador determinado a apostar em si mesmo: delegando, dando oportunidades de desenvolvimento — em suma, permitindo que as pessoas percorram o caminho que considerem mais propício ao crescimento: o seu caminho.

Entende-se assim que a motivação seja um impulso que vem de dentro e tem as suas forças no interior de cada indivíduo, o qual deve ser diariamente estimulado e orientado para o sucesso individual e da organização onde trabalha. Contudo, a motivação é diferente de pessoa para pessoa. Por isso, é preciso identificar o nível de motivação de cada um. Muitos já estão motivados. Outros estão em busca de bens e desafios, e, precisam de muita motivação.



Sónia Barbosa, Diretora executiva e da qualidade da SLOT

A motivação é a melhor fonte de potencial para aumentar o índice de produtividade e é esse o grande desafio que pretendo continuar a assumir na SLOT em 2014.

Na SLOT continuaremos a ouvir atentamente as preocupações, ideias, dúvidas, receios de toda a equipa. Saber o que deixa as pessoas desmotivadas dentro da empresa ou, em termos positivos, saber o que poderia deixá-las motivadas é uma informação de importância fundamental no que diz respeito ao desempenho futuro dessas pessoas dentro da organização.

Em suma, uma comunicação frequente, transparente e eficaz, uma boa interação entre a liderança e equipas ajuda a que as pessoas se sintam mais motivadas, que riem mais no seu ambiente de trabalho (sim, porque rir é importante) e que, por fim, contribuam mais para os bons resultados do negócio.

Se todos estivermos alinhados como um só, como uma equipa unificada, para o bem e para o mal, não teremos certamente pessoas desmotivadas, mas sim altamente empenhadas para um objetivo e motivadas para crescer com e na organização. **—P**

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Consultoria – gestão do capital humano, formação, *outsourcing*, recrutamento especializado, *payroll* e trabalho temporário

Nº de colaboradores: 20

Endereço da página eletrónica: www.slot.pt

SLOT

Academy



A CONSULTORIA AO SERVIÇO DA FORMAÇÃO

SEDE E DELEGAÇÃO DE LISBOA

Rua Camilo Castelo Branco,
nº 2, 5º Esq., 1150-084 Lisboa
Tel. 21 8479372 | Fax: 21 847 93 73

DELEGAÇÃO DA MAIA

Edif. Rosa dos Ventos, Rua do Viso
nº 79, Piso 0, Loja 7, 4470-220 Maia
Tel. 22 942 96 40/42 | Fax: 22 942 96 41

admin.lisboa@slot.pt



TALENTIA

Eficiência da equipa e serviços

O ano de 2013 foi um ano de gestão de mudança, quer a nível nacional quer internacional, pela conhecida mudança da empresa Cézanne Software Holding para Talentia Software e consequentes mudanças organizacionais e estratégicas que um processo destes implica. Fruto desta mudança obtivemos um reforço da marca, do crescimento do catálogo de produtos e soluções disponibilizados e da equipa especializada em soluções de gestão de capital humano e gestão financeira.

No momento de forte contestação social e muita pressão económica, em conjunto com todos os desafios e alterações inerentes à Talentia Software, estes últimos meses levaram-nos a desafiar, criar e promover uma nova visão para a nossa organização, bem como para o relacionamento com os nossos parceiros e especialmente com os nossos clientes. Todos os esforços desenvolvidos para a definição e promoção de uma presença estratégica diferenciadora no mercado valeram a pena! Tomamos como pedra basilar o foco nos nossos clientes, de forma a conseguir compreender melhor as suas necessidades e desafios. A partir desse ponto, acompanhamos e antecipamos o desenvolvimento e crescimento do leque dos nossos produtos e soluções integradas, modulares e flexíveis, com elevada escalabilidade e total disponibilidade a partir de qualquer equipamento ou dispositivo onde quer que o utilizador se encontre.

Olhando para o futuro com otimismo, o ano de 2014, para a Talentia Software, será um ano de forte "orientação

estratégica", porque estaremos a focar todos os nossos esforços na otimização da equipa e dos vários produtos que pretendemos disponibilizar, quer ao nível tecnológico, quer ao nível funcional, os quais deverão ser estrategicamente orientados para o mercado das grandes e médias empresas a três níveis: Comunicação interna e externa: Comunicação que fará as nossas equipas evoluírem a nível técnico, permitindo-lhes tomarem-se reconhecidas como recursos de elevada especialização e conhecimento, que trarão sem dúvida alguma, mais-valias imediatas a cada projeto e cada cliente; Projetos inovadores e que façam de cada cliente "uma referência única". – O desenvolvimento das nossas soluções e uma forte integração das nossas equipas junto das equipas dos clientes, levam-nos a conhecer os seus conceitos e modelos de negócio o que nos permite ter uma abordagem coerente e próxima da realidade de cada cliente, podendo disponibilizar um serviço úni-

Personalidade Inspiradora

Pilzer

"Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo", uma frase memorável, que transmite que quando se tem uma orientação estratégica, não é só uma orientação organizacional, mas também uma estratégia individual. Um dos mais importantes analistas económicos, numa de suas mais espetaculares pesquisas, nos anos 80, previu o crescimento da informática e da internet nos anos 90. Obrigada Paul Pilzer!

Frase Motivacional

"No meio de qualquer dificuldade encontra-se a oportunidade."

Albert Einstein

co e personalizado; *Follow-up* e acompanhamento do autodesenvolvimento de cada cliente. – Em conjunto com os dois pontos anteriores, o nosso acompanhamento a cada cliente, permite-nos responder com maior celeridade e assertividade, permitindo que os nossos clientes consigam compreender e melhorar os seus processos de modo a oferecer um melhor serviço a todos os seus colaboradores. _____

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Soluções em tecnologias de informação aplicadas a gestão de capital humano e financeira

Nº de colaboradores: 430

Endereço da página eletrónica:
www.talentia-software.pt



Inês Vaz Pereira, Portugal *Managing director* da Talentia

As nossas soluções não seguem o talento,
DINAMIZAM-NO.



TALENTIA FINANCE

TALENTIA CPM

TALENTIA HCM

talentia
Software

Inspiring progress

Com Talentia HCM a Gestão do Talento acompanha a tomada de decisão, a análise dos Recursos Humanos e a gestão orientada para o futuro do seu Capital Humano.

www.talentia-software.pt

UPSIDEUP

Inovação é o nosso foco

E estudar. Trabalhar. Inovar. – *Learn. Work. Innovate.* Este é o mantra, ou lema, da UpsideUp. Qualquer pessoa percebe de imediato, quando contacta connosco, que a inovação é o foco da nossa atividade.

As competências pessoais, em especial no seio da organização, vão permitir criar a identidade organizacional, pelo que os gestores deverão ter sempre em mente, na fase de contratação, não apenas os currículos académicos, mas principalmente as competências que querem ver reforçadas no seio da sua organização. Para nós o estímulo à inovação é, sem dúvida, aquele que mais valorizamos, em especial porque é uma excelente forma de distinguir, pela positiva, pessoas com a mesma formação académica.

Fala-se, mas nem sempre se pratica!

É muito recorrente estamos a fazer uma apresentação, a dar uma formação ou a fazer um serviço de consultoria e, entre os participantes, surgir a pergunta sobre qual a bibliografia de suporte ou quem é o autor da metodologia em uso! Então não podemos inovar? Então não podemos criar, testar, comprovar e pôr a funcionar uma nova metodologia? Se alguém der valor ao estímulo, à inovação, por favor coloque outras questões! Teremos todo o gosto em responder.

Não, não estou zangado! Gosto de desafios e de desafiar!

Na sua origem em latim, estímulo significa dor, ferida ou picada e agora usamos a palavra com o sentido de incentivo. Com estes conceitos em mente é fácil perceber a importância de ter pessoas que “piquem” os outros no sentido da inovação. Diria mesmo que o estímulo à inovação e a capacidade de inovar, no conjunto, são a mãe de todas as competências.

Ora façamos então uma reflexão sobre a importância da inovação: em fases de mudança, na definição de estratégias ou da visão, na forma de comunicar com impacto, na mobilização de uma equipa, no desenvolvimento de novas iniciativas,



Daniel Lança Perdígão, *Improvement agent* na UpsideUp

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Consultoria, formação, design e coaching, com foco na inovação e na comunicação, no desenvolvimento pessoal e organizacional e no ensino

Nº de colaboradores: Residentes: máximo de 4; em rede: cerca de 25

Investimento em formação em 2014: Cerca de 80 horas com formadores internos e até 2000 Euros/trabalhador em formação externa

Endereço da página eletrónica: www.upsideup.pt

serviços ou produtos, na motivação dos outros, na adaptação ao progresso. O que sentiram em cada uma? É ou não é importante ser inovador e estimular os outros nessa vertente?

Na UpsideUp, como expus de início, a inovação está sempre presente e em 2014 não será diferente. Em qualquer

Personalidade Inspiradora

José Manuel Botas Pequeno

O arquiteto José Manuel Botas Pequeno tem uma carreira muito interessante, tendo já arriscado tudo – já ganhou prémios de inovação e representou Portugal na Expo Xangai em 2010 (projeto ttt). Nele, o estímulo à inovação está sempre presente! De forma discreta, com muito entusiasmo, inspirando com as imagens e palavras certas e um sorriso humilde e cativante.

Frase Motivacional

“Surprende sempre positivamente a tua família, os amigos, os clientes, os colegas, os patrões, o teu País. Talvez o Mundo!”

das nossas áreas de atuação, seja formação ou consultoria, por exemplo, temos inovado permanentemente e vamos continuar a fazê-lo. O nosso modelo de negócio é baseado na inovação. De que outra forma poderia ser?

Nada melhor do que vos dar exemplos: Todos os anos procuramos novos colaboradores (com ideias frescas); Com frequência criamos novas áreas de atuação (e abandonamos as menos promissoras); Produzimos todos os conteúdos formativos à medida de cada cliente (não é o mais lucrativo, nós sabemos...); Agarramos cada caso em consultoria como se fosse um problema nosso (e trazemos pessoas “estranhas” para as sessões de trabalho); Comunicamos de forma visual (cada ano de forma nova e melhor)..

E peço-vos desculpa de terminar assim, mas enquanto escrevia tive diversas ideias, que anotei e que tenho de pôr já em prática. Até breve. Liguem-me... Se quiserem inovar! _____



UpSideUp[®]

Learn. Work. Innovate.

Consulting, Coaching, Design and Training for Innovation

Gostamos de desafios!



913730484 | 213869043
www.UpSideUp.pt

3^a a 4^a edições | **Leadership & Creativity Bootcamp** | Lisboa
17, 18, 24 e 25 janeiro 2014 - horário pós laboral
21, 22, 28 e 29 janeiro 2013 - horário laboral

* prático * liderança * gestão * mudança positiva * interesse * atenção *
* envolvimento * líder vs chefe * técnicas e métodos criativos *
* inspiração * objetivos * adequação *



inscrições e informações: info@upsideup.pt



UpSideUp

VALORAPELATIVO

Multidisciplinaridade do negócio

A crise sentida atualmente por muitas empresas, principalmente micro, pequenas e médias empresas deve-se, em parte, à conjuntura pouco favorável ao crescimento. A competência de gestão da mudança é identificada como um ponto fundamental no dia-a-dia das empresas modernas, ou seja, a procura constante de alternativas e a capacidade para ultrapassar condicionamentos internos e externos, sejam eles de origem legal, financeira ou cultural. As empresas, como sistemas abertos, são influenciadas por uma série de variáveis, muitas delas fugindo ao controlo das próprias organizações, variáveis com forte impacto nos processos organizacionais e na própria sustentabilidade das empresas. O impacto dos condicionamentos pode muitas vezes levar as empresas a tomarem decisões impulsivas,

Frase Motivacional

“O futuro tem muitos nomes. Para os incapazes o inalcançável, para os medrosos o desconhecido, para os valentes a oportunidade.”


Victor Hugo

irremediáveis, insustentáveis, contraproducentes, desmedidas, como é o caso de processos de reestruturação organizacional (*downsizing*), terminando por cortar no músculo e não necessariamente na gordura. É importante lembrar que as alterações a serem levadas a cabo aos mais diversos níveis organizacionais devem ser progressivas e sustentadas, evitando desta forma um desequilíbrio estrutural com conseqüente ruptura. A reorganização das empresas passa inicialmente por uma análise comparativa aos pontos fortes e fracos, assim como o delineamento de um plano estratégico e alternativo, de recurso. A gestão da mudança provoca, desta forma, efetivamente, alterações nos processos considerados do âmbito dos recursos humanos; por exemplo, o recrutamento, que é alterado consoante a procura de novas competências (*hard* e *soft*

Personalidade Inspiradora

Bill Gates

A personalidade que identifico com a competência “gestão de mudança” é Bill Gates, CEO da Microsoft, multinacional que prevalece há cerca de 30 anos no mercado ao revolucionar constantemente o mundo da tecnologia, tendo sobrevivido a várias crises principalmente na competição direta com o seu maior rival, Apple. É de salientar a recente parceria estratégica com a Nokia, através da plataforma Windows 8.

skills), mais ajustadas às novas necessidades, ou pode decorrer até de uma nova estratégia de essência financeira, de contenção de custos, recorrendo à subcontratação para funções menos críticas do negócio (*outsourcing*). É justo considerar que todas estas políticas têm prós e contras, principalmente no que se refere ao aspecto motivacional e de sentimento de comprometimento dos trabalhadores, pelo que devem ser equacionadas. A própria gestão da formação, tal como o recrutamento, é alterado tendo em conta as competências que se visam fomentar e das quais as organizações carecem. O sistema de avaliação e compensação, inclusive, pode ser reformulado de acordo com a nova orientação estratégica, no que toca aos critérios e ao ajustamento dos prémios/objectivos. Fundamentalmente, as organizações deverão ter a maleabilidade e versatilidade suficientes para sobreviver num mercado que se vê tão global quanto canibalesco. A gestão da mudança na ValorApelativo baseia-se na multidisciplinaridade do negócio através da promoção de serviços de consultoria de recursos humanos nas mais variadas áreas – como é o caso da recente dinâmica criada através das parcerias estratégicas ao nível da formação. 



© ValorApelativo

Valter Valente, Consultor de RH na ValorApelativo

Perfil da Organização

Área de atuação: Consultoria em gestão integrada de recursos humanos

Nº de colaboradores: 4

Investimento em formação para 2014: 2500 Euros

Endereço da página eletrónica:

www.valorapelativo.com

tema
central



Identidade e Comunicação para a Gestão de Pessoas

Morada: Rua Latino Coelho, nº87
1050-134 Lisboa
Tel.: (+351) 213 502 532

www.temacentral.pt

Pessoal



online

Fora de Série RH



MARCA
PESSOAL



MELHORES
GESTORES
de PESSOAS

VANTAGEM+

Foco das nossas ações está no cliente

Para a Vantagem+, o foco de todas as nossas ações está sempre no cliente e é com isso bem presente que tomamos todas as nossas decisões. De outro modo, não seria possível sermos hoje reconhecidos como a empresa líder no mercado da formação para profissionais.

Um dos valores que mais prezamos no relacionamento com os nossos clientes é a confiança – e a confiança é algo que se conquista no dia-a-dia, com muito trabalho e sempre muita transparência e verdade. É com orgulho que sentimos que as empresas confiam na Vantagem+, e que, também elas nos retribuem confiando-nos o desenvolvimento das suas pessoas, do seu capital humano... Embora o segmento que trabalhamos seja o mercado profissional, o mercado de “empresas”, a realidade é que as empresas são constituídas por pessoas e se aquilo que fazemos não for meticulosamente pensado e desenvolvido com elas em mente, é certo que iremos falhar.

Aquilo que pretendemos é reforçar competências e potenciar capacidades muitas vezes “adormecidas”; é nosso objetivo tomar as pessoas que connosco fazem a formação nos melhores profissionais que podem ser e desta forma contribuir para o crescimento e desenvolvimento da sua empresa ou organização.

Na maior parte das vezes, o que mais prejudica uma empresa, muito mais do que a atual conjuntura económica, é a estagnação do “crescimento” dos seus colaboradores. Todos sabemos que potenciar o investimento na formação é uma das formas mais eficazes de

Frase Motivacional

“O mestre disse: Por natureza, os homens são próximos; a educação e a formação é que os afasta...”

Confúcio

contribuir para a competitividade das empresas, e aqui, cabe à Vantagem+ ajudar as empresas nesta sua luta pela competitividade, ajudá-las a serem ainda melhores e conseguirem ainda mais resultados, com a certeza de que o sucesso dos nossos clientes é também o nosso sucesso.

O que sabemos, para já, que será feito no ano que se avizinha, é adequar a nossa oferta de formação (cursos, seminários e conferências nacionais e internacionais) o máximo possível àquelas que serão as necessidades dos nossos clientes. Será fundamental reavaliar o panorama empresarial, as suas exigências e principais oportunidades, pois só assim a nossa oferta poderá continuar a ser a de uma formação de qualidade, que faz sentido e que é pertinente, procurando sempre seguir uma lógica de acompanhamento personalizado. Podemos, por isso, esperar o debate de temas que marcarão a atualidade, com especialistas e personalidades de relevo nas suas áreas, bem como a continuação de uma formação de excelência.

Por outro lado, continuaremos o trabalho desenvolvido junto dos mercados internacionais, que representam já acima de 50% das nossas vendas e que esperamos ver crescer ainda mais em 2014. Somos uma empresa de formação já internacionalmente reconhecida como pioneira no desenvolvimento de planos de formação personalizados para os seus clientes e o foco nas especificidades do cliente internacional é algo que se manterá. Um dos objetivos para 2014 é, por isso, reforçar ainda mais a nossa atividade nos mercados internacionais.



Paulo Gandrita, CEO da Vantagem+

Personalidade Inspiradora

Nelson Mandela

Nelson Mandela é uma personalidade marcante que sempre mostrou total dedicação às pessoas e aos seus ideais. É um dos maiores exemplos vivos de alguém que sempre conseguiu focar a sua atenção no seu povo, colocando as necessidades e interesses desse povo, acima dos seus próprios, procurando dar-lhes voz numa luta incessante pela liberdade, justiça e democracia. É alguém que realmente trabalhou para as pessoas e pelas pessoas.

Se é verdade que 2013 foi um ano cheio de desafios e repleto de obstáculos, mais verdade é ainda que a nossa “maneira” de estar no mercado, que a nossa estratégia de foco no cliente foi valorizada e deu resultados, e que, o ano de 2013 que agora termina, se perspectiva como o melhor ano de sempre da Vantagem+ – quer em vendas quer em resultados. Para 2014, o que podemos dizer neste momento é que, no fundo, o modo como aplicamos e desenvolvemos a nossa dedicação e o nosso foco no cliente não será muito diferente do que fizemos em 2013, porque esse sempre foi, e continuará a ser, um dos nossos principais valores... **P**

Perfil da Organização

Áreas de atuação: Formação para profissionais, consultoria de RH's, recrutamento e seleção

Nº de colaboradores: 25

Investimento em formação para 2014: 20 000 Euros

Endereço da página electrónica: www.vantagem.com

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



A TRUSTFUL TRAINING COMPANY!

Desenvolvemos Competências focadas nas
necessidades reais dos nossos Clientes!

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

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



Siga-nos nas redes sociais!

Contactos:

Tlf: +351 218 493 333

Tlm: +351 939 580 367

+351 913 521 203

Email: formacao@vantagem.com

internacional@vantagem.com

www.vantagem.com



© DeF
José Santos, Diretor-geral da Wilson Learning Portugal e Managing partner da Blended Training Systems

WILSON LEARNING

Evitar os custos “escondidos” da comunicação ineficaz

Perfil da Organização


Áreas de atuação: Consultoria & formação
Nº de colaboradores: 10 que compõem a estrutura interna, contando com uma rede de consultores externos que trabalham em exclusividade e por projeto
Endereço da página eletrônica: www.wlp.com.pt

Frase Motivacional

“Transformar as ideias em realidade = a questionar e desafiar as nossas limitações e ir além do que sempre achamos ser possível.”

em prol de um todo maior.

Expandir e fidelizar contas

Se temos o desafio de uma redução de preços pela concorrência “imposta” pelo mercado, resistimos melhor ao manter e expandir as oportunidades, criando relações fortes nos clientes atuais e expandindo o negócio com novas parcerias. Para isso fazemos formação de forma consistente em programas presenciais como “Abordagem consultiva às vendas” e aplicamos a metodologia de avaliação da satisfação dos nossos clientes através da ferramenta NPS – *Net Promoter Score*. A situação atual de mercado que vivemos obrigou adicionalmente a que todos os colaboradores da WLP desenvolvessem uma mentalidade de “estamos todos nas vendas”, identificando novas oportunidades, criando prioridades e vantagem competitiva em todos os pontos de contacto. Neste contexto, a WLP voltou-se também para os mercados internacionais, tomando-se o “hub” de desenvolvimento de eLearning para a Wilson Learning EMEA. 

Na análise às 15 competências mais importantes apuradas no estudo “Melhores Gestores de Pessoas 2013”, todas elas têm uma ligação direta à comunicação, o maior desafio é identificar o que não vemos... A humanidade evolui do “não façás aos outros o que não gostas que te façam” para “lida comigo da forma como eu gosto”. “Quanto mais souber sobre mim, mais sou capaz de entender os outros e criar uma “ponte” de comunicação que elimine os mal-entendidos.”

Atitude “Freshbizer”

Vivemos o desafio de responder à redução do consumo dos clientes e ao abrandar das vendas. Experimentamos uma variedade de estratégias, alteração de prioridades e redução de custos até encontrar o “tamanho certo” para a nossa organização. A concorrência é cada vez mais agressiva e procura-se “o” modelo de negócio sustentável. As respostas que as organizações estão a dar têm de ser comunicadas e esse é o verdadeiro desafio de qualquer execução. A chave para o sucesso é a nossa capacidade de pôr em prática. Na Wilson Learning Portugal (WLP) estamos a dar resposta a esta capacidade através da prática do jogo de *FreshBiz*, desbloqueando situações potencialmente inibidoras, naquilo a que chamamos uma “atitude *freshbizer*”. Pois, se pouco podemos fazer para controlar os factores externos, muito podemos trabalhar para minimizar os impactos dentro da nossa organização, aliviando uma das maiores

causas de tensão – a incerteza, a imprevisibilidade e a necessidade de mudança.

Versatilidade - A resposta ao empenho

Na WLP trabalhamos também diariamente uma ferramenta poderosa que reduz estes desafios e aumenta a produtividade e a rentabilidade. Chamamos-lhe “versatilidade”.

Foi pela aplicação consistente da versatilidade, que lidámos internamente com os factores externos que não controlamos, melhorando a nossa comunicação interna e a interpretação dos “sinais” que os clientes nos transmitem.

Versatilidade é definida como a capacidade de compreender as diferenças nas preferências de comunicação e de nos adaptarmos para que os outros sejam mais “abertos” e receptivos a criar relacionamentos mais eficazes e produtivos. As oportunidades de melhoria são as suas reações a essas pessoas – indiciam diferenças no estilo social de comunicação e interação. Quando acha fácil comunicar com alguém, há uma grande probabilidade de partilharem o mesmo estilo social. Quando a sua comunicação é difícil, muitas vezes é pelas diferenças de estilo não reconhecidas.

A versatilidade é reconhecida pela aceitação que as pessoas possuem face aos diferentes estilos de comunicação e que cada uma delas tem características únicas valiosas. Desde que conhecemos o nosso estilo, compreendemos e respeitamos as diferenças, aprendemos comportamentos que facilitam a comunicação e trabalhamos em conjunto de uma forma mais eficaz,

Personalidade Inspiradora

Walt Disney

O Walt Disney possui as três competências deste artigo. *Atitude FreshBizer*; versatilidade e expansão de negócio. Desde ter conduzido ambulâncias da Cruz Vermelha, à sua carreira no mundo da publicidade, à criação da fantástica “Disneyland”, o seu lema foi sempre “*Keep moving forward*”. Mesmo diante da adversidade, quando os seus personagens Alice e Oswald, foram “roubados”, Walt Disney nunca deixou de avançar. E assim nasceu o emblemático “Mickey Mouse”.

Formação Presencial. Consultoria, diagnósticos e conteúdos formativos.

FreshBiz

Mude a forma como joga
a vida e os negócios



BLEND
ED
TRAINING
SYSTEMS

Formação interativa, sem fronteiras.
Web e mobile.

docebo®

Plataforma de elearning.
Simples e fácil, na cloud.



Sucesso Profissional
=
Equilíbrio Competências Técnicas
+
Competências Interpessoais
+
Autogestão
+
Motivação

Wilson Learning Portugal

info@wilsonlearning.com.pt
Tel: 214 400 414 | Tlm: 932 945 766
www.wlp.com.pt





EPIC SANA Lisboa redefine o conceito de hotel

A cadeia SANA Hotels abriu no primeiro semestre do ano o EPIC SANA Lisboa, um hotel de 5 estrelas localizado em pleno centro da cidade. Com as comodidades de um cruzeiro de luxo, o espaço não esquece o segmento *corporate* fazendo dispor da maior sala de eventos em hotel, em Lisboa.

por: **João Pinheiro da Costa**

No dicionário a definição de hotel surge como “estabelecimento comercial que aluga quartos ou apartamentos mobilados por um preço diário”, conceito claramente ultrapassado pelo EPIC SANA que apresenta no coração de Lisboa uma vasta oferta de serviços de excelência e inovação.

O hotel foi pensado com duas filosofias distintas, permitindo agregar num só espaço a modernidade e conforto que procura exceder as expectativas dos seus clientes quer estejam numa viagem de lazer, quer seja para a realização de negócios. A elegância da decoração adapta-se a ambas as situações – como refere Filipe Silva, diretor-geral do hotel. O EPIC SANA Lisboa é *IT friendly*, tendo já albergado 350 eventos empresariais desde a sua recente abertura no primeiro semestre deste ano. “Com um investimento de cerca de 70 milhões de euros e, tendo em conta as adversidades que o país atravessa, a abertura do

O hotel foi pensado com duas filosofias distintas, procurando exceder as expectativas dos seus clientes, quer estejam em lazer, quer seja para a realização de negócios

EPIC SANA Lisboa e do Algarve, são um marco importante no turismo nacional”, afirma o administrador Carlos Neves, que sustenta a aposta do hotel “em serviços transversais ao turismo de lazer e negócios, bem como, na captação do mercado internacional do segmento de cinco estrelas.”

Atualmente com 13 unidades hoteleiras em Portugal, uma em Luanda e outra em Berlim, a cadeia hoteleira, de capital português, sedimenta a sua posição no mercado nacional.

Gestão de RH

“Os recursos humanos de um hotel são

a base da natureza do nosso propósito, como tal, consideramos esta área, a de maior importância, acompanhamento e atenção por parte da direção de um hotel”, afirma Mara Soares, *recruitment manager* da SANA Hotels. O papel desempenhado pelo elemento humano é imprescindível para que uma organização seja bem sucedida – principalmente no sector da hotelaria/turismo. As áreas-chave assentam, assim, no recrutamento, formação e desenvolvimento dos colaboradores, trabalhando no sentido do reconhecimento e valorização do seu papel dentro da unidade. “A indústria hoteleira baseia-se na relação humana entre os colaboradores e os clientes, na transmissão de criatividade, compromisso, honestidade, confidencialidade, responsabilidade e dedicação no dia-a-dia, 365 dias por ano”, explica Mara Soares.

O DNA da SANA Hotels assenta em cinco valores principais: Inovação; excelência de produto e serviço, espírito de



Parceiro em potenciar negócios

O mundo empresarial encontra no hotel as seguintes facilidades:

- Qualidade dos equipamentos audiovisuais integrados nas salas de reuniões
- Serviço personalizado de acompanhamento ao evento
- Internet gratuita em todo o hotel

- A maior sala de eventos na capital em hotel com pé direito de 4,5m e luz natural
- Parque de estacionamento privativo com capacidade de 220 lugares
- Localização no centro de Lisboa, junto aos principais acessos da cidade, Marquês de Pombal e da Av. da Liberdade.

equipa, valorização e reconhecimento dos RH e na sustentabilidade.

Para a cadeia de hotéis SANA os seus colaboradores primam pela procura de excelência, gestão de relações, curiosidade, autoconfiança, iniciativa/dinamismo, trabalho em equipa e a capacidade de integração de conhecimento. “É claro que nem todos os colaboradores possuem todas estas competências-chave mas a maior parte do nosso capital humano apresentam estas valências”, esclarece a *manager*.

A SANA Hotels assume-se como uma organização que aposta numa forte orientação para o cliente e na promoção da qualidade como forma de gerar valor. Na opinião de Mara Soares, “tudo isto só é possível se for sustentado numa relação de verdade, lealdade, cooperação

e dedicação entre os colaboradores da empresa e os seus principais agentes de atividade: clientes, acionistas, fornecedores e parceiros. Todos os colaboradores, sem exceção, assumem um papel ativo e o seu desempenho é crucial para o sucesso da equipa, para o sucesso do seu hotel e conseqüentemente para a imagem de sucesso e projeção do grupo”.

Desafios de RH

No que respeita aos desafios de RH, o EPIC SANA Lisboa conta atualmente com 120 colaboradores e as particularidades da indústria hoteleira, sendo uma indústria que historicamente dispõe de uma reputação ligada aos baixos salários praticados e à elevada carga horária exigida, agrega alguns desafios adicionais. Na inauguração do EPIC SANA Lis-


boa, Nazir Din, presidente do conselho de administração da SANA Hotels, referiu que “de facto” o grupo hoteleiro “congratula-se em investir no capital humano, em especial nos jovens, faixa etária que deve merecer crescente atenção e um voto de confiança de todos nós. Com este objectivo criámos a academia SANA, um projeto totalmente vocacionado para a formação inicial e continuada dos nossos colaboradores”.

A missão da SANA passa por apostar no capital humano, identificar as valências das pessoas e desenvolvê-las, com vista à maximização dos resultados e ao bem-estar individual e organizacional. Neste sentido “o nosso objetivo é melhorar a aprendizagem, elevar as competências e otimizar o desempenho dos RH, potenciando e promovendo o reconhecimento dos nossos colaboradores”, revela a *manager*.

ID do EPIC SANA Lisboa

O EPIC SANA Lisboa é uma luxuosa unidade de cinco estrelas que coloca à disposição dos seus clientes uma vasta gama de serviços e equipamentos. Possui um *design* contemporâneo, em que a decoração do espaço foi inspirada nas árvores mandadas plantar pelo Marquês de Pombal e que deram origem ao nome desta zona de Lisboa: Amoreiras.

O serviço é personalizado ao mais pequeno detalhe, e os diversos espaços para reuniões e eventos numa área total de 2100 m² flexibilizam-se permitindo acolher todo o tipo de eventos quer sociais, quer de negócios.

O hotel apresenta 311 quartos, entre os quais 20 *suites*. Dispõe de um espaço com 14 salas que se adapta a diversos tipos de eventos sociais ou corporativos, bem como o *Sayanna Wellness SPA & Fitness Center*, onde se destaca a sala de relaxamento. A unidade conta ainda com um restaurante e dois bares, o *Scale e Up Scale* – na cobertura do edifício, com uma vista privilegiada sobre o rio Tejo, onde também fica a piscina exterior. Brevemente irão contar ainda com o *SWITCH Supper Club*, um espaço inovador *DINE&DANCE* que alia o *design* único ao ambiente e à gastronomia de fusão. 

Contatos do EPIC SANA Lisboa Hotel
Morada: Av. Engenheiro Duarte Pacheco 15,
1070-100 Lisboa
Telefone: + 351 211 597 300
Site: www.sanahotels.com

Ficha de aptidão: um documento complexo?

por: **João Vilarinho Santos**, Administrador-delegado da Sagies

Tendo a saúde no trabalho (ST) como principal finalidade, em sentido redutor mas determinante, definir a aptidão individual para o desempenho de uma função específica num contexto de trabalho, é necessário refletir sobre o momento potencialmente complexo que representa a formalização dessa definição: o preenchimento da ficha de aptidão (FA) pelo médico do trabalho (MT). Em ST, está-se ou não apto se se estiver ou não capaz, física e psicologicamente, de assegurar o desempenho de um conjunto de tarefas (função) em determinado posto de trabalho.

Este é geralmente um momento solitário do MT, na sua legítima autonomia, mas não tem de o ser em situações complexas. Como o conhecimento e as boas práticas evoluem, avolumam-se, adaptam-se e estão dispersos em diversas áreas – técnicas, sociais e legais – também as respostas à definição da aptidão devem aí encontrar parte das suas fontes. Embora a letra da lei seja taxativa ao estabelecer que o MT deve, imediatamente na sequência do exame realizado, preencher uma FA e remeter uma cópia ao responsável dos recursos humanos da empresa, também refere que se o resultado revelar a inapti-

dão (total ou condicionada), o MT deve indicar outras funções que o trabalhador possa desempenhar. Como princípio, contudo, deve buscar um pouco mais além, na adaptação entre o trabalho e o homem, agindo sobre a concepção, a organização e os métodos de trabalho e de produção. É pois um tema que não se encerra no MT e no ato do exame de ST. Este quadro coloca três grandes questões:

1. O MT nem sempre tem toda a informação clínica disponível no ato de consulta e, mesmo tendo, surgem novas realidades que exigem estudo, investigação e recolha de melhor conhecimento junto de autoridades legais e científicas, das suas estruturas e dos seus pares.

2. O trabalhador é colocado numa posição de alta ansiedade e angústia que tem efeitos perversos na sua saúde física e psíquica, nos seus atos imediatos, na sua adesão à consulta de ST e na pressão que coloca sobre a decisão do MT, com maior acuidade em condições de baixa empregabilidade. E é tão grave nos exames periódicos e de admissão como nos ocasionais (na retoma de baixa de doença ou acidente).

3. O MT não deve criar falsas expectativas no trabalhador quanto a uma efetiva adaptação do seu posto de trabalho ou a uma mudança de funções para o que dificilmente terá o conhecimento integral (não lhe compete) das opções existentes e viáveis na organização.

Assim, é de fácil constatação a necessidade de um procedimento e estrutura de respostas que garantam o adequado tratamento de um assunto tão sensível, para bem de todos. Em particular, dando tempo e espaço para a correta análise e decisão, protegendo igualmente a integridade física e psíquica do próprio MT, e criando um procedimento interno de apoio às decisões críticas sempre que solicitado pelo MT. Neste último ponto é relevante a partilha do problema e a

“É importante que seja transmitido ao trabalhador que as situações desconformes não só podem colocar em risco a sua saúde (e vida), bem como a dos colegas, clientes e fornecedores da sua organização...”

procura das soluções sabendo desde logo que os elementos de sigilo profissional não serão revelados (na FA não se inscreve este tipo de informação, nem nas observações nem nas recomendações). A título de exemplo, mesmo quando não relevantes para o desempenho das funções, temos as seropositividades e dependências ou consumo de álcool e drogas. Por fim, é importante que seja claramente transmitido ao trabalhador que as situações desconformes não só podem colocar em risco a sua saúde (e vida) e a dos seus familiares bem como dos colegas, clientes e fornecedores da sua organização, isto é, todo o universo que o rodeia. Quer isto dizer que são também danosas as falsas aptidões. É imperativo que sejam adequadamente tratadas contando com a total colaboração do trabalhador – o que aliás lhe compete, para sua defesa e dos outros e por obrigação legal. Diz a lei que cumpre ao trabalhador zelar pela sua segurança e saúde, bem como pela segurança e saúde das outras pessoas que possam ser afectadas pelas suas ações ou omissões no trabalho e, ainda, que o incumprimento culposo pode implicar para o trabalhador responsabilidade disciplinar e civil.

Podemos estar a enfrentar, aparentemente, um dilema para o MT, para o empregador e, fatalmente, para o trabalhador: ter saúde sem existência social ou uma existência social sem saúde com aumento dos riscos? _____



© Def



40 ANOS EM PORTUGAL

www.ticket.pt



Os subsídios de refeição, quando atribuídos em vales refeição (Ticket Restaurant), permitem uma **economia fiscal de mais 60%**, comparativamente com o pagamento processado em dinheiro.

SUBSÍDIO DE REFEIÇÃO EM TICKETS

LIMITE DE ISENÇÃO (OE 2013)		
DIA	MÊS	ANO
€ 6,83	€ 150,30	€ 1.653

- Assegura uma alimentação adequada
- Contribui para o seu bem-estar físico e psicológico
- Possibilita o aumento de produtividade
- Aumenta o salário líquido sem encargos sociais

Contacte uma das nossas 4 Delegações Regionais e saiba como pode manter regalias sociais sem agravamento de encargos.

Delegação Sul
Av Infante Santo, 23-1º Esqº.
1350-177 LISBOA
Tel. 210 420 325 • Fax 210 420 365

Delegação Norte
Rua João Andresen, 90-2º Dto.
4250-242 PORTO
Tel. 228 302 900 • Fax 228 302 904

Delegação Centro
Rua Álvaro Pires de Miranda,
Lt. 46-1º Dto. A • 2415-069 LEIRIA
Tel. 244 826 378 • Fax 244 823 689

Delegação Madeira
Travessa do Pina, 20
9050-074 FUNCHAL
Tel. 291 225 727 • Fax 291 230 694

Recursos qualificados e especializados em TI precisam-se!

por: **Jorge Lopes**, Diretor comercial da divisão de formação da Rumos

O sector das tecnologias de informação (TI) é um dos mais dinâmicos nas contratações nacionais, conseguindo contrariar a escalada constante do desemprego e ostentando taxas de empregabilidade muito próximas dos 100%. Nas TI a crise sente-se de outra forma. São os empregadores que têm dificuldade em contratar os recursos adequados. De acordo com alguns dados estatísticos, a fuga de talentos para o estrangeiro, a crescente exigência dos requisitos associados a cada função e o número insuficiente de profissionais que saem das universidades estão a gerar escassez de profissionais qualificados em TI, em Portugal.

Seja como for, profissionais desta área são constantemente requisitados pelas empresas, seja ao nível de perfis mais experientes, recém-licenciados ou saídos de cursos profissionais. Podemos verificar que é relativamente fácil para os licenciados na área, encontrarem, rapidamente, oportunidades de trabalho neste sector.

A área das TI está em constante evolução e desenvolvimento. Tecnologias como os dispositivos móveis (e desenvolvimento de aplicações para estes), *cloud computing*, *big data*, entre outras, provocam a necessidade de profissionais especializados. Segundo um estudo da *ITCareerFinder*, a área de administração de redes e sistemas informáticos terá um crescimento projetado de 28% para os próximos 10 anos. Profissionais certificados e com



“A fuga de talentos para o estrangeiro, a crescente exigência dos requisitos associados a cada função e o número insuficiente de profissionais que saem das universidades estão a gerar escassez de profissionais qualificados em TI, em Portugal.”

competências específicas precisam-se nas empresas para trabalhar com estas tecnologias emergentes. Tendo em vista estas necessidades e estando constantemente atenta ao mercado, a Rumos desenvolveu um programa de formação específico e com todas as características para formar profissionais de TI

com competências, conhecimentos e graus de certificação que lhes possibilitam rapidamente encontrarem emprego ou progredirem na carreira, e, por outro lado, colmatar as dificuldades das empresas com necessidade destes profissionais.

As academias Rumos baseiam-se na formação em conhecimentos técnicos e específicos de uma área das TI, complementados com uma série de competências comportamentais que ajudam os profissionais a desempenhar melhor a sua profissão. Para comprovar estes conhecimentos, os formandos podem submeter-se a exames de fabricante, conseguindo obter certificações reconhecidas pelos empregadores a nível nacional e internacional.

Este programa abarca formação em diversas áreas, tais como: Redes Cisco, Administração de Redes e Sistemas Microsoft, Administração e Desenvolvimento de Base de Dados, Desenvolvimento de Software e Programação em Tecnologias JAVA.

Para facilitar aos formandos a entrada no mercado de trabalho, quisemos implementar uma característica que julgamos fundamental: a todos os formandos que terminam as certificações damos a possibilidade de frequentarem um estágio curricular em empresas com as quais temos parcerias. Ao criar protocolos com as empresas, a Rumos garante a componente prática no local de trabalho, bem como a possibilidade de integração e empregabilidade da formação nesta área de atividade. **■**

FORMAÇÃO CERTIFICADA GESTÃO DE PROJETOS



PMP® - Project Management Professional

35 horas

Porto Laboral | 2 a 11 Dezembro

Pós-laboral | 2 a 23 Dezembro

Lisboa Laboral | 12 a 18 Dezembro

50% desconto

Inclui acesso ao simulador de exame durante 120 dias.
Estas ações de formação garantem os 35 PDU's necessários
à candidatura ao exame de certificação PMP.

FORMAÇÃO CERTIFICADA GESTÃO DE SERVIÇOS TI



ITIL 2011 Foundations with Case study

21 horas

Lisboa e Porto Laboral | 16 a 18 Dezembro

ITIL 2011 Service Transition

28 horas

Porto Laboral | 16 a 19 Dezembro

30% desconto

Inclui Voucher de Exame de Certificação

15% desconto

Inclui Voucher de Exame de Certificação

Gamification: À procura de novos terrenos na formação

por: **Luís Costa**, Formador da ATEC da área de desenvolvimento pessoal e organizacional

Gamification é a utilização de mecânicas de jogos em contextos de não-jogo. Esta abordagem tem vindo a ser utilizada em diversos contextos e começam a existir as primeiras utilizações em contextos pedagógicos. Seja em que contexto for, a formação incluída, Gamification não é jogar, não é um jogo, muito menos é a utilização de um qualquer tipo de jogo, lúdico ou “sério”. É sim aplicar os elementos que estão presentes no desenho de videojogos e na atividade de jogar, fora do cenário de jogo. Transformando atividades de um determinado contexto, em atividades de jogo vai-se diretamente a uma das fontes mais influentes de motivação, a natural afinidade e apetência humana para jogar. Esta motivação é ativada através de seis mecânicas de jogo – a pontuação; os níveis; as medalhas; as tabelas de classificação e a solidariedade.

A aplicação do Gamification na formação tem naturais mais-valias. A primeira, e mais óbvia, é o envolvimento que as mecânicas de jogo permitem. Os formandos naturalmente são orientados para comportamentos de responsabilização pelo seu percurso de aprendizagem, e que permitem vencer os desafios lançados na formação, procurar e partilhar informação. A segunda é o conjunto de métricas que são trabalhadas e que permitem padronizar dados e metodologia. Estas mais-valias revestem-se de significativa importância tanto para formandos como para as empresas que investem na formação e qualificação dos seus colaboradores. Toda a formação tem pontuação, todos os

“Na formação, a metodologia Gamification contém em si um potencial de motivação, envolvimento e gestão dos resultados de aprendizagem ímpar.”

objetivos são efetivamente quantificados e avaliáveis. Um objetivo ou uma pontuação permitem mensurar todos os comportamentos observáveis e a sua transposição para competências. Passa-se assim a ter uma compilação clara do nível de proficiência das competências trabalhadas em sala, ficando-se com uma ideia efetiva de quais foram, para cada formando, os pontos fortes, os pontos de melhoria e as competências efetivamente adquiridas. O sucesso da formação é assim baseado em critérios concretos, em objetivos realmente quantificados e que traduzem as competências definidas para a formação. Para cada objetivo temos comportamentos visíveis (observáveis em trabalhos individuais e de grupo) que serão avaliados de acordo com a parametrização de comportamentos e métricas predefinidas para a formação.

A pontuação de comportamentos observáveis, permite que os dados sejam passíveis de análise estatística, possibilitando:

- Análise de resultados numa perspetiva que vai para além da ação ou curso em si, avaliando tendências e desvios;
- Correlações de dados, afinando objetivos e patamares de competência em projetos de formação posteriores;
- Elaboração de relatórios pormenorizados contendo os dados concretos relativos ao desempenho dos sujeitos, úteis para os formandos e

para as empresas que pagam a formação e que têm assim dados sobre o desempenho dos seus colaboradores na formação.

Na formação, a metodologia Gamification contém em si um potencial de motivação, envolvimento e gestão dos resultados de aprendizagem ímpar. Em sala, a sua aplicação não implica o colocar de parte ferramentas e conteúdos. É, sim, uma abordagem que obriga a uma nova visão do papel do formador e do formando. Os mesmos conteúdos e exercícios podem ser aplicados mas contendo nova roupagem e significado. Um teste deixa de ser uma avaliação de conhecimentos, para ser um desafio a vencer, enquadrado no conjunto de etapas quantificadas e parametrizadas.

A mensuração dos resultados, cujos critérios são claros e partilhados por todos, retira da equação a subjetividade e a amplitude de critério de avaliação influenciada por fatores de perceção. A recolha de dados permite a criação de bases de informação consistentes que irão validar a formação, em termos das competências realmente adquiridas, das que terão de ser trabalhadas noutras ações e qual o nível de proficiência de cada competência. Com o conceito da Gamification consegue-se assim fazer jus a dois dos axiomas mais importantes da formação – a motivação e a monitorização e acompanhamento da aprendizagem com resultados objetivos e fiáveis. ──▣



Para onde quer levar a sua empresa?

O futuro é feito por aqueles que não se conformam, que se atrevem a questionar ideias pré-concebidas e que se lançam ao desafio. É com uma atitude arrojada e inovadora que se desenham sucessos e conquistas, marcando a evolução. Na ATEC, acreditamos que a qualidade e o aperfeiçoamento são as metas a atingir no futuro e no presente. É por isso que temos as mais completas, inovadoras e orientadas soluções em formação e consultoria, para dar à sua empresa um futuro à sua medida, um futuro brilhante.



a evolução começa aqui

www.atec.pt

Palmela:
Edifício ATEC, Quinta da Marquês - Palmela, Parque Industrial da Autoeuropa
2950-557 Quinta do Anjo
Tel: 21 210 73 00 - Fax: 21 210 73 59
info@atec.pt

Porto:
Estrada Nacional 107, nº 3570 - Freixo
4496-901 Perafita
Tel: 22 999 64 07 - Fax: 22 996 65 99
infoporto@atec.pt



Storytelling, uma nova forma de dialogar nas empresas



Sérgio Caldeirinha, Diretor de operações da True-Skills

O *Storytelling*, enquanto metodologia empresarial, aplicável a todas as áreas de uma organização, ajuda os profissionais a atingirem mais eficazmente os seus objetivos e a gerar valor para a organização, através de técnicas de comunicação totalmente diferentes.

Um dos maiores desafios com que se deparam os empresários em 2014 prende-se com o alinhamento dos objetivos estratégicos da organização com as expectativas dos colaboradores. Estudos realizados no âmbito laboral, comprovam que a adaptação das exigências do trabalho às expectativas dos profissionais origina melhores desempenhos individuais e consequentemente o aumento da *performance* e resultados da empresa. Uma vez que os comportamentos de liderança das chefias são o ponto de partida para o desenvolvimento das competências dos talentos, como poderão os líderes relacionar as suas metas estraté-

“O *Storytelling* é uma prática que poderá utilizar para captar a atenção daqueles que o/a rodeiam! Trata-se de uma técnica de comunicação que facilita o entendimento e a partilha de informação nas empresas.”

gicas com os anseios dos seus colaboradores? E como poderão os indivíduos sentir-se parte integrante da história da empresa para que se sintam motivados e mobilizem todas as suas competências para o projeto comum?

São estes alguns dos desafios que a True-Skills, em parceria com a empresa Grandes Histórias Grandes Conquistas, se propõe ajudar a enfrentar com a sua mais recente oferta de formação: o *Storytelling* empresarial, que promete dar-lhe todas as ferramentas necessárias para que se torne um bom contador de histórias, contagiando com entusiasmo os seus pares!

Uma boa história faz-nos descruzar os braços, sentar na ponta da cadeira e impedir que os olhos pisquem, querendo apreender cada pormenor sem deixar escapar nenhum detalhe. Ao contar uma história está a partilhar o seu conhecimento, a sua experiência, captando a atenção do seu ouvinte de forma única e envolvente! Já pensou servir-se de uma história para lidar com as questões do seu quotidiano profissional? O *Storytelling* é uma prática que poderá utilizar para captar a atenção daqueles que o/a rodeiam! Trata-se de uma técnica de comunicação que facilita o entendimento e a partilha de

informação nas empresas, ajudando a criar um estilo e uma identidade própria na organização, por permitir um envolvimento emocional com os diversos colaboradores, motivando-os e fazendo com que se sintam membros importantes do grupo.

O *Storytelling*, enquanto metodologia empresarial inovadora, aplicável a todas as áreas de uma organização, ajuda os profissionais a atingirem mais eficazmente os seus objetivos e a gerar valor para a organização, através de técnicas de comunicação totalmente inovadoras: um comercial pode contar uma história em que o seu produto ou serviço é o herói; um CEO pode incentivar a sua equipa com uma história que demonstre que esforços pontuais ou contínuos geram o sucesso; um profissional de comunicação pode elaborar os *press releases* de forma criativa e apaixonante, etc.

Esta técnica assume especial importância não só pelo seu conteúdo inovador, mas por potenciar o diálogo e a troca de experiência entre os diversos atores profissionais, prática tão relevante para o bem-estar e motivação do capital humano no seio das organizações!

Tome-se também um bom contador de histórias. —P



CERTO É PREPARAR-SE PARA O FUTURO. HOJE.



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

Aproveite a nossa oferta especial:

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

Advertências ao Investidor

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

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

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

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

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

APG/GREAT: Um grande projeto ou um projeto grande?

por: **Etelberto Costa**, VP da Eucis/ETDF/APG

Talvez um enorme contributo português para a evolução sobre aquisição de competências em ambiente – *work based learning* – através de aprendizagens informais e não formais. Escrevia-se na mensagem recebida – de Katrin BIJNENS – EFQUEL director – no dia 20 de novembro 2013: “*your innovation, Project Great, has been selected to be tested on a conceptual level through the HoTEL Lab on informal learning and professional networks, which is run by EFQUEL.*” Uma comunicação que não nos apanhou de surpresa visto que corresponde a uma candidatura pela qual a parceria europeia GREAT e a sua equipa nacional (Pteam GREAT/APG) sentiu competência procurando reconhecimento e validação do seu trabalho e dos resultados da sua pesquisa e investigação.

Ser testado a um nível conceptual não é sujeição, antes humildade pedagógica para se chegar mais longe e aprender mais. Aliás, numa respeitosa sustentação nos valores históricos de 50 anos, que as vagas de diretores da APG nos legaram.

O projeto GREAT levou a APG para o seu nível europeu e para uma vertente que lhe é exigida estatutariamente: o da inovação em processos e metodologias de aprendizagem e de novas competências para o desenvolvimento das pessoas.

Entrar nesta avaliação do projeto HoTel1, é penetrar numa rede europeia onde se trabalha para propor uma nova abordagem capaz de promover a adoção de ideias inovadoras no campo da AST – Aprendizagem Sustentada em Tecnologia2. Uma forma de criar uma maior adesão das pessoas à formação susten-

tada em tecnologias é precisamente fazer uso de tudo aquilo que as pessoas trazem consigo para o local de trabalho, e, entre estas, estão os jogos digitais e as redes sociais.

Ora uma das potencialidades do GBL – *Game Based Learning* (uma designação para a qual não encontramos uma tradução portuguesa capaz de ombrear com a sua carga de marca) e da Gamificação, como elementos alavancadores da formação formal e, principalmente, informal está precisamente aí. Nós aplicámos e fizemos acontecer no GREAT – *Game based Research in Education and Action Training* (<http://projectgreat.eu>).

O GREAT penetrou bem em muitos domínios e territórios e foi sempre bem recebido, fosse em Bruxelas, fosse no novo portal europeu *Open Education Europa3* fosse em conferências temáticas, profissionais e académicas, fosse em contactos para parcerias – que se mostrou e evidenciou com grande proeminência na GREAL LX Lisbon International Conference. No início de 2013 foram lançados os cursos de “TTT – *Train the trainers* ou de formação de formadores e professores.”

Num clima de grande incerteza causada pela profunda crise económica que afeta os países da parceria foi necessário apelar para o melhor de todos nós, para chegar onde chegámos:


- Dezasseis cursos realizados nos 5 Países da parceria, e mais de 150 novos profissionais certificados europeus na metodologia GREAT (<http://elearning.projectgreat.eu/>);
- Um Catálogo de Jogos, Manuais de Formação de que se destacam os guias de exploração pedagógica dos jogos que foram utilizados;



- Um Livro de relatos da Conferência GREAT LX, ferramentas de análise e avaliação.

No GREAT os resultados estão bem visíveis e no mercado.

É obra e produto que mostramos, partilhamos e que ostenta a bandeira nacional e a da APG.

Os jogos podem mudar a educação/formação, de facto e de maneira perturbadora, como muitos gurus têm vindo a dizer e a Comissão Europeia indicou. O GREAT é um dos campeões desta liga europeia do conhecimento e da cultura e deu um singelo sinal e contributo de que Portugal está pronto para os desafios dos novos programas europeus Erasmus + e Horizon 2020. *Be a GREAT learner!* 



Rebels with causes!

The world needs rebels
Rebels with causes!

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

heading

*improving companies
enriching lives*

E-learning aumenta a difusão do conhecimento e da informação



As vantagens dos sistemas de formação por *e-learning* são reconhecidas devido ao aumento das possibilidades de difusão do conhecimento, tornando-se numa ferramenta altamente competitiva, democratizando ainda mais o saber para o universo dos trabalhadores, permitindo que o conhecimento esteja disponível a qualquer hora e em qualquer lugar.

Descrição
O sistema formativo dos SMAS de Oeiras e Amadora conheceu, desde o ano de 2006, progressos assinaláveis, quer no que concerne à quantidade de oferta colocada ao dispor dos trabalhadores, quer no que diz respeito à qualidade do sistema, atualmente Acreditado pelo CEFA, e reconhecido no modelo de avaliação, pelos próprios formandos, como sendo de elevadíssima qualidade.

Na senda deste posicionamento, e após os excelentes níveis de serviço já alcançados neste domínio, urgia, então, prosseguir no caminho da inovação como forma de garantir sempre as melhores soluções para os trabalhadores no campo formativo, com a forte convicção que deste trabalho resultará, inevitavelmente, um melhor serviço prestado aos clientes e aos municípios de Oeiras e da Amadora.

Foi sob aquele mote que se iniciou o projeto de implementação de uma plataforma de formação *online* - a Academia SMAiS - para suporte ao sistema de formação nos regimes de *e-learning*, *blended-learning* ou complementar.

Esta aposta, devidamente amadurecida, decorreu da constatação dos imensos benefícios associados às plataformas de formação pelo modelo de *e-learning*, quer para os trabalhadores, quer para as Organizações que adotam este modelo.

São reconhecidas como vantagens dos sistemas de formação por *e-learning* a personalização dos conteúdos transmitidos, a disponibilidade permanente dos conteúdos da formação, a redução de custos quando comparados à formação convencional, a possibilidade de formação de um grande número de pessoas ao mesmo tempo, a facilidade de cobertura de públicos geograficamente dispersos, o registo e possibilidade de acompanhamento detalhado da participação dos alunos, a redução de custos logísticos e administrativos (deslocamentos, alimentação, ...).

Em suma, o *e-learning* aumenta as possibilidades de difusão do conhecimento e da informação tornando-se numa ferramenta que permite a custos altamente competitivos, de-

mocratizar ainda mais o saber para o universo dos trabalhadores, permitindo que o conhecimento esteja disponível a qualquer hora e em qualquer lugar.

Paralelamente, são igualmente reconhecidas algumas limitações a esta metodologia, designadamente:

- Exigência de maior disciplina e auto-organização por parte do aluno;
- Dificuldades de adaptação à ferramenta e ao ambiente digital;
- Dificuldades técnicas relativas à *internet* e à velocidade de transmissão de imagens e vídeos;
- Limitações em alcançar objetivos na área afetiva e de atitudes, pelo empobrecimento da troca direta de experiência entre formador e formando.

Conscientes daquelas limitações, foi desenhado um plano de divulgação e lançamento da Academia SMAiS, que incluiu, nomeadamente, a realização de três *workshops*, de carácter facultativo, sob o tema “Sensibilização à Aprendizagem em *e-learning* nos SMAS de Oeiras e Amadora – Academia SMAiS”.

Paralelamente, foi disponibilizado na plataforma um curso para E-Formandos, igualmente facultativo, cujo objetivo era capacitar os participantes a consultar os recursos e participar nas atividades da plataforma, simulando o desempenho de atividades de *e-formando*, designadamente a participação em fóruns e *chats*, realização de testes e submissão de trabalhos.

A Academia SMAiS estrutura-se em duas áreas distintas: o Espaço Conhecimento e o Espaço Partilha. No Espaço Conhecimento os trabalhadores podem aceder às suas ações de formação, integradas no Plano Anual de Formação Interna.

O Espaço Partilha, por seu lado, consiste num local de partilha de conhe-

Nome:
Academia SMAiS

Público-alvo:
Todos os trabalhadores

Ano de implementação:
2013

cimento, através do qual serão disponibilizados, para consulta, os mais diversos documentos e conteúdos relevantes nos domínios de atuação dos SIMAS. Trata-se de um espaço que visa constituir-se enquanto verdadeiro centro de conhecimento dos SIMAS de Oeiras e Amadora; um espaço construído por todos e para todos!

Resultados obtidos

Pese embora a Academia SMAiS tenha sido implementada há apenas alguns meses, perspetivam-se já ganhos significativos. Ademais da adesão dos trabalhadores ao projeto destaque-se, igualmente, a sustentabilidade financeira do projeto.

No sistema clássico, uma formação para 10 formandos poderá orçar em 1800 euros; com a aquisição de um evento formativo em *e-learning*, por cerca de 4000 euros, essa mesma formação poderá ser aplicada à totalidade dos trabalhadores, e replicada, convertendo-se num repositório de conhecimento, sempre pronto a ser utilizado.

Deste modo antecipa-se uma redução substancial nos custos com formação, nas ordem dos 65%, e, bem assim, um aumento do volume de formação de curta duração (18 horas) em 50%, ou seja atingir 8100 horas de formação em *b-learning*. —P

Evolução de custos com formação interna e estimativa *e-learning* 2013 (€)

2007	95.304,75
2008	28.462,17
2009	24.444,02
2010	29.933,86
2011	33.620,65
2012	27.203,09
2013	9.000,00



Direito do Trabalho

Quem nos irá proteger dos guardiões?

César Sá Esteves, Advogado e Sócio Responsável pelo Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

Os cidadãos e as empresas há muito que se habituaram, melhor dizendo foram forçados a habituarem-se, a um quadro legislativo instável. Na generalidade das áreas, as alterações e reformas sucedem-se, muitas vezes dessincronizadas, sendo também frequente a produção de textos legislativos de deficiente qualidade e com erros, o que, com recorrência, força a diplomas rectificativos e, no entretanto, ficam as dúvidas e legitima-se a proliferação das interpretações mais díspares e antagónicas. Se esta volatilidade é, como referido um adquirido no ordenamento jurídico em geral, focando a análise nas leis do trabalho, o cenário é ainda mais preocupante. É sabido que a legislação laboral é fortemente influenciada por fatores políticos e económicos de ordem conjuntural e que, como decorrência do memorando de entendimento a que a República Portuguesa está adstrita, anteviam-se alterações em várias matérias, mas a verdade é que o turbilhão legislativo na área laboral está a criar níveis de incerteza e insegurança jurídicas intoleráveis para os agentes económicos e para os cidadãos.

Atente-se que, desde 1 de Janeiro de 2013, foram publicados mais de uma dezena de diplomas relativos a matérias laborais essenciais, entre os quais, a título ilustrativo, se incluem as Leis n.ºs 11/2013, de 28/01 (regime temporário de pagamento dos subsídios de Natal e de férias), 63/2013, de 27/08 (mecanismos

de combate aos falsos recibos verdes), 69/2013, de 30/08 (quinta alteração ao Código do Trabalho/ alteração ao sistema de compensação pela cessação), 70/2013, de 30/08 (fundo de compensação do trabalho, mecanismo equivalente e fundo de garantia de compensação do trabalho), e 76/2013, de 7/11 (regime de renovação extraordinária dos contratos a termo certo), além das múltiplas portarias publicadas neste período (ex. 203/2013, de 17/06, 204-A/2013, de 18/06, 204-B/2013, de 18/06, 281/2013, de 28/08, 286-A/2013, de 16/09 e 294-A/2013, de 30/09).

Em face desta estonteante produção legislativa muito se poderia e deveria dizer relativamente à bondade desses vários regimes e dos efeitos práticos produzidos nas relações laborais. Nesta coluna, e nos próximos meses serão dedicados alguns artigos a essa análise aprofundada dos vários regimes inovatórios.

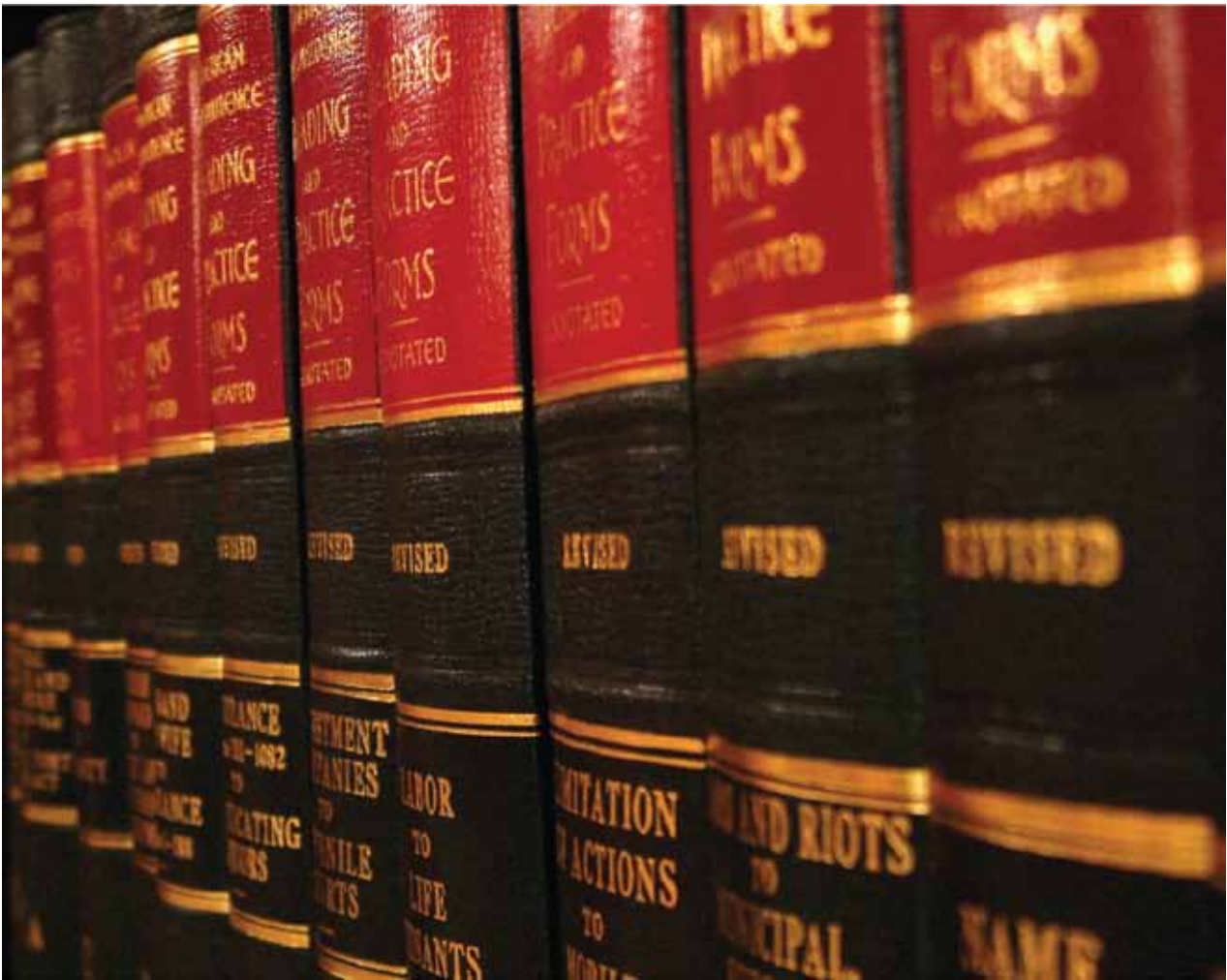
Por ora, chama-se à atenção para uma nova dimensão de incerteza do mundo das leis do trabalho, para a qual, estamos em crer, ninguém está ou se pode verdadeiramente preparar. Referimo-nos, em concreto, à circunstância de vários regimes em vigor num determinado período e, como tal, objeto de obediência e aplicação pelos cidadãos e empresas de boa-fé, serem, *a posteriori*, mas com efeitos retroativos, considerados inaplicáveis ou desconformes, em frontal violação e afronta de justas expectativas formadas na convicção de que os mesmos eram válidos e eficazes.

Exemplo desta situação foi a referida de-

cisão do Tribunal Constitucional que, a coberto do designado princípio da autonomia da contratação coletiva e da proibição do despedimento sem justa causa, declarou a inconstitucionalidade de algumas das normas contidas na 3.ª alteração ao Código do Trabalho referentes à revogação de regimes convencionais de trabalho suplementar e majoração de férias e aos critérios de seleção nos despedimentos por extinção de posto de trabalho, sem acautelar os efeitos decorrentes da aplicação da lei revista desde 1 de Agosto de 2012.

De facto, muito está errado num regime que produz normas para os destinatários as aplicarem, dizendo-lhes mais tarde que essas mesmas normas afinal são inválidas e fazendo recair sobre os mesmos em exclusivo as gravosas consequências jurídicas e económicas decorrentes dessa situação, aliás num modelo de múltipla escolha interpretativa de resultados, sobre os quais nem mesmo os peritos do Direito se entendem.

O TC, não se discute ou questiona, exerce um papel crucial de garante da Constituição, expurgando as normas inconstitucionais, mas não cuidou, neste caso, de acautelar os efeitos diretos devastadores para quem cumpriu essas leis na legítima expectativa de que as mesmas eram válidas. Por seu turno, os demais órgãos de soberania a quem incumbia prevenir ou remediar a situação, reservam-se a um prudente silêncio, que mais agrava o sentimento de injustiça re-



sultante do grotesco de toda a situação. Numa outra vertente, mas que poderá culminar indiretamente em situações idênticas, encontra-se o novo regime de renovação extraordinária dos contratos a termo certo.

De facto, numa ótica de tentativa de preservação de postos de trabalho e minimização do desemprego, o legislador vem, pela segunda vez e até de forma cumulativa, permitir um novo período de vigência extraordinária dos contratos a termo certo. Todavia, omite-se em que termos se poderá sustentar a manutenção em vigor de uma modalidade de contratação que, nos termos do Código do Trabalho e seguindo a sua tradição originária, pressupõe em regra uma necessidade temporária e excepcional do empregador.

O legislador lança aos empregadores o repto de não tomarem agora a decisão de fazer caducar ou converter os contratos a termo, já que, no atual contexto, antecipa uma opção generalizada pela primeira via, mas não institui um mecanismo legal seguro para o efeito, preven-

Numa ótica de tentativa de preservação de postos de trabalho e minimização do desemprego, o legislador vem, pela segunda vez, e até de forma cumulativa, permitir um novo período de vigência extraordinária dos contratos a termo certo

do, por exemplo, expressamente que a renovação extraordinária não pressupõe a manutenção do fundamento.

Neste caldo de ingredientes, não é difícil antecipar que os empregadores que enveredem por esta solução aparentemente racional e necessária de adiarem a caducidade dos contratos a termo e o venham a fazer mais tarde, no termo da renovação extraordinária, sejam confrontados com ações de impugnação de despedimento tendo por fundamento a invalidade dos contratos a termo, por ausência de fundamento no momento da renovação extraordinária. É que, não se esqueça, as regras gerais de renovação dos contratos a termo pressupõem essa manutenção do fundamento originário.

Naturalmente que se poderá (tentar) sustentar que a renovação extraordinária não está sujeita a esse requisito, mas, em consciência, estamos certos que dificilmente essa tese será acolhida pela Jurisprudência, pelo que, mais uma vez, serão os cidadãos e as empresas a suportar o ónus destes embustes legislativos.

A dúvida ancestral relativamente ao Estado "*Quis custodiet ipsos custodes*" ("Quem nos irá proteger dos guardiões?") assume no atual contexto uma particular relevância, sendo essencial e premente uma resposta a esta questão, sob pena de estarem postos em causas princípios essenciais de confiança, segurança e certeza jurídica, estruturantes de um estado de Direito Democrático. **—P**



Fotos: Tema Central



ENCONTRO NACIONAL DA APG 2013

Nos passados dias 4 e 5 de dezembro realizou-se, na Universidade Nova de Lisboa, mais um Encontro Nacional da APG, este ano sob o lema “Opção Vencer: Escolha, Disciplina e Compromisso”. No cenário atual de crescente turbulência e incerteza, o Encontro Nacional da APG debateu três componentes essenciais para incrementar projetos profissionais vencedores: Escolha: decidir quais as vias em que se quer apostar e descobrir aquilo que funciona na prática; Disciplina: ter a perseverança para manter o alinhamento com o propósito e a resiliência para enfrentar as adversidades; Compromisso: assumir a condição de protagonista relativamente às vias/opções definidas, reforçando a motivação e o sentido auto-empresendedor. O 46º Encontro Nacional da APG realizou-se em simultâneo com o dos Formadores e *Coaches*. Inserido no Encontro Nacional, realizou-se um jantar durante o qual foram entregues os “Prémios APG Recursos Humanos” e homenageados os sócios que perfazem 25 anos de vida associativa. Em paralelo a APG atribuiu um dos seus galardões anuais – o “Prémio APG Mérito” – ao comendador Rui Nabeiro, fundador da Novadelta e do Grupo Nabeiro.

LIFE 2.0: O SUCESSO, EM LISBOA

No passado dia 22 de novembro a LIFE Training realizou o evento LIFE 2.0, desta vez dedicado à temática do Sucesso, em Lisboa. “O que é o sucesso e como se alcança?” foi o mote deste evento, onde Pedro Vieira partilhou as ideias que mais provavelmente conduzem a uma “real” noção de sucesso. Satisfação pessoal foi a ideia essencial, a procura de identificação com as formas de ver, perceber e sentir o sucesso. Com base em modelos e processos que estuda há mais de 10 anos, Pedro Vieira orientou a audiência pelo significado da palavra “sucesso”, o seu peso e a sua potencialidade. Ao longo de 120 minutos, houve espaço para momentos de reflexão, compreensão, dicas práticas e diversão, para que cada um encontrasse a “sua” satisfação, potenciando alinhamento interno.



NESTLÉ CRIA 350 OPORTUNIDADES DE TRABALHO EM PORTUGAL

A Nestlé Portugal pretende recrutar, entre 2014 e 2016, 350 jovens profissionais até aos 30 anos de idade. A nível nacional, o programa "Iniciativa Europeia Nestlé Emprego Jovem" visa efetuar, durante esses 3 anos, 160 novas contratações e proporcionar 190 estágios para jovens de todos os níveis de escolaridade nas diferentes áreas de negócio da empresa tais como *marketing*, vendas, suporte, recursos humanos, distribuição, engenharia eletrotécnica, entre outras. A iniciativa foi lançada, no final de novembro, em simultâneo em 20 países europeus onde a Nestlé está presente. Na sede da Nestlé Portugal, em Linda-a-Velha, estiveram presentes a Ministra da agricultura e do mar, Assunção Cristas, o Secretário de Estado da alimentação e da investigação agro-alimentar, Nuno Vieira e Brito, o Secretário de Estado do emprego, Octávio Oliveira, e o representante do IEFP, Francisco Aguiar. O programa "Iniciativa Nestlé Emprego Jovem" conta com diversos parceiros a nível governamental. Em Portugal, a iniciativa tem o apoio do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).



CONFERÊNCIAS HR LOG & IT LOG

O HR Log & IT Log, evento dedicado à análise do papel entre os recursos humanos e a tecnologia aplicados à logística, organizado pela *Logística Moderna*, revista independente dos profissionais da logística, realizou-se, em novembro, em Lisboa. A revista *Pessoal* esteve presente, na moderação da mesa redonda: "Capital humano: custo ou valor?", através do jornalista, João Pinheiro da Costa. Pessoas e tecnologia "são factores diferenciais, diferenciadores e complementares nas organizações". O foco desta iniciativa foi o de dedicar um dia exclusivamente à análise da importância destes dois capitais tão fundamentais para quem se move ao longo da cadeia de abastecimento. Apesar de decorrerem em ambientes distintos, os momentos de *networking* não foram descuidados e ao longo do dia de trabalhos foram várias as oportunidades de convívio entre os profissionais de recursos humanos e os de tecnologias de informação."





GESTÃO MODERNA DE PROJETOS

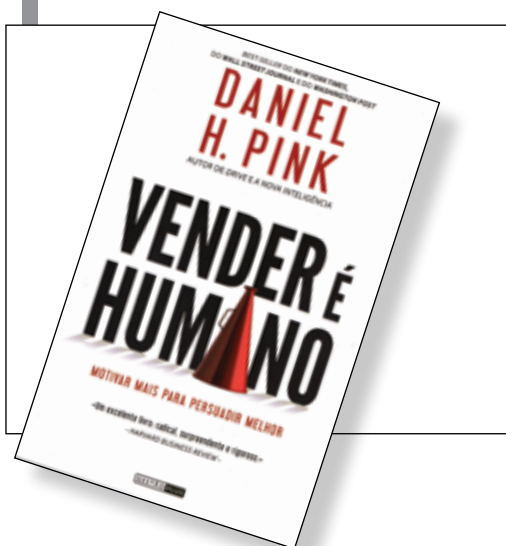
Este livro, escrito por António Miguel, é já uma sétima edição atualizada e aumentada, sobre as melhores técnicas e práticas para gerir projetos. Trata temas como a Gestão de âmbito, do tempo, do custo, da qualidade, do risco, das partes interessadas, das aquisições, das comunicações e dos recursos humanos.

Lidel Edições

VENDER É HUMANO

Segundo a Harvard Business Review, este é “Um excelente livro: radical, surpreendente e rigoroso”. Daniel H. Pink, já nos tinha habituado a alguns sucessos como por exemplo o livro *Drive* e *a Nova Inteligência*. Com este *Vender é Humano* é o seu novo livro que oferece uma nova perspetiva sobre a arte e a ciência de vender.

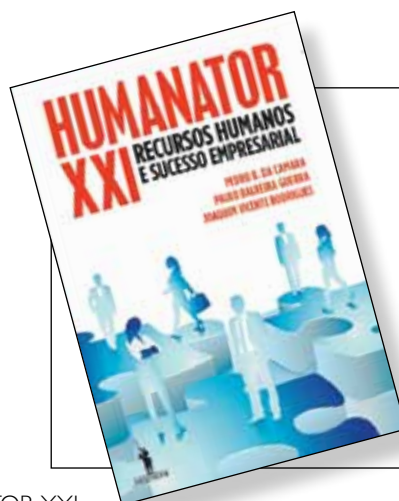
Gestão Plus Editores



HUMANATOR XXI

Esta é uma nova edição do sucesso que foi *Humanator*. O livro foi completamente renovado e inclui três novos capítulos, muitos exemplos recentes e um estudo de caso (criação de uma nova cultura de empresa na ZON).

D. Quixote Editora



UTE LEMPER

Este concerto que traz ao nosso país Ute Lemper, vai chamar-se Ute Lemper sings Pablo Neruda. Será um concerto não só dedicado à memória de Pablo Neruda, mestre da poesia chilena, como à memória de tudo o que a música e a poesia parecem ter perdido no ritmo cruel da indústria do entretenimento.

Centro Cultural de Belém, 21 de Fevereiro, 21h



RICHIE CAMPBELL

Este concerto que Richie Campbell nos traz, vai encerrar a "Focused Tour" – digressão recheada de datas a nível nacional e internacional. Ele está também a preparar uma produção especial para este concerto incluindo alguns convidados e será também gravado o primeiro primeiro DVD ao vivo. Um concerto que ninguém vai querer perder!

Campo Pequeno, Lisboa,
dia 19 de Dezembro, 21h30



FUTURO CLASSE C DA MERCEDES-BENZ

O *design* interior do futuro Classe C surge claro e sensual, com um conjunto de novas funcionalidades elegantes. Respira caráter desportivo – mas com formas sensuais e materiais de alta qualidade, personificando assim o luxo contemporâneo. Entre outras, a nova funcionalidade mais relevante inclui uma consola central totalmente redesenhada, cujas linhas progressivas criam um sentido de espaço aberto e convidativo, bem como um ecrã central vertical.

O *touchpad* inovador, desenvolvido pela Mercedes-Benz, marca também um passo evolutivo importante.

Para quem quer e pode.



LUMINOR 1950 3 DAYS CHRONO FLYBACK

A Officine Panerai apresenta o Luminor 1950 3 Days Chrono Flyback, um novo cronógrafo com uma função de *fly-back* e um movimento automático com uma reserva de marcha de três dias. Disponível numa versão puramente desportiva em aço ou numa versão mais elegante em ouro vermelho, o novo cronógrafo é o primeiro fabricado pela Officine Panerai com o novo calibre P.9100, totalmente desenvolvido e produzido na sua manufatura em Neuchâtel.





texto e fotos: **Manuela Silva Dias**

Em Cascais, ao lado da Boca do Inferno, sobre o mar, ergue-se um hotel de cinco estrelas na antiga residência do último Rei de Itália – Humberto II. Se, a um local que por si só, é um destino excepcional, aliarmos o conforto e *glamour* de um hotel de 5 estrelas, então sem dúvida merece toda a nossa atenção.

Durante a II Guerra Mundial, Portugal sendo um país neutro, foi escolhido por muitos exilados, devido à sua localização estratégica e à situação de paz em que se encontrava. Até à década de 50, muitos monarcas exilados, diplomatas, jornalistas, intelectuais, artistas e boémios escolheram Cascais e Estoril para viver – a Riviera Portuguesa da altura. Destaque para Carlota do Luxemburgo, os Arquiducos da Áustria-Hungria, os Habsburgo, o Rei Carol II da Roménia, a Princesa Joana de Bulgária, os Condes de Barcelona, Eduardo de Windsor e Wallis Simpson.

O sobrinho da rainha Maria Pia de Sabóia, Humberto II de Itália, após a abdicação de seu pai ao trono que nun-

ca se opôs à ditadura de Mussolini, tornou-se Rei de Itália no dia 9 de Maio de 1946, numa última tentativa de salvar a monarquia. O seu reinado durou apenas um mês, pois no dia 2 de Junho, os italianos pronunciaram-se, em referendo, pela instauração da República. Humberto II, foi obrigado a passar todos os seus poderes para o presidente do Conselho, mas nunca abdicou do trono. Chegou a Portugal em Junho de 1946, onde viveu 36 anos. A sua primeira residência foi a casa da Marquesa Olga de Cadaval, em Colares, para depois viver na casa do conde de Montreal em Cascais. Foi a conhecida família portuguesa Pinto Basto que disponibilizou a sua residência de Cascais – actual Villa D’Este – para o Rei e a sua família se instalarem. Residiu nesta casa durante 11 anos (1950 -1961), até que um grupo de monárquicos financiou um terreno de dois mil metros quadrados e, junto à Villa D’Este, surgiu a residência definitiva do Rei e actual “Villa Itália”. O Rei entrou no circuito de luxo do Estoril, sendo presença assídua em festas e eventos, tal

como outros exilados de “sangue azul”. A espetacular localização da sua casa, tornou-se o cenário ideal de muitas das mais faustosas festas que agitavam a vida social da época.

Fora da vida social, recebia algumas visitas e passava muitas horas a estudar e ler na sua varanda... onde, com alguma nostalgia, o pensamento voava até Itália. O Grande Real Villa Itália & SPA reflecte esta época dourada de Cascais. Foi inaugurado em Março de 2007, e faz parte da listagem dos prestigiados hotéis “Leading Hotels of the World.” Aos dois edifícios já existentes (a primeira casa onde o Rei Humberto II viveu, agora a Villa D’Este e a sua última residência Villa Itália) juntou-se um terceiro edifício, num projecto do arquitecto Raúl Vieira, dando origem ao actual hotel.

Tem um estilo contemporâneo, cosmopolita e sofisticado onde impera o conforto. Contou com a decoradora Graça Viterbo, dando-se destaque a toda a área verde envolvente e privilegiou-se, claro está, a melhor de todas as decorações: o mar.

Dispõe de 124 excelentes quartos com vista mar ou jardim, dos quais 84 *twins*, 18 duplos, 10 *suites*, 9 *junior suites* e três soberbas *penthouses*: “Royal Suite”, “Magestic” e “Duplex”. As três *penthouses*, além da vista magnífica, oferecem privacidade total dos hóspedes, tratamento VIP personalizado, *amenities* Molton Brown, mini-bar *gourmet*, entre muitas outras facilidades.

O hotel é um verdadeiro refúgio, que tem sido descoberto na sua maioria por estrangeiros, sendo uma grande fatia destes, americanos. No inverno, está mais virado para grupos de incentivos, que vêm de todo o mundo; no verão, são mais casais e famílias à procura das tão sonhadas férias. Existem aqueles que voltam todos os anos e chegam a ficar por três semanas, já conhecem todos os recantos de Cascais, adoram tudo, o que convenhamos, não é difícil! O clima, a gastronomia, a hospitalidade, as praias, os passeios, o excelente SPA, um sem-número de boas razões, que os deixam rendidos a este hotel.

O hotel tem duas piscinas com água do mar para adultos e crianças – para dar umas braçadas ou simplesmente ficar nas espreguiçadeiras, a não fazer nada. Existe também sala de jogos, de leitura, cantinho das crianças, cabeleireiro e lojas. Para quem gosta da natureza em estado puro, nada como ir à praia do Guincho que a pé fica a uns 15 minutos, um ponto obrigatório durante qualquer estadia.

Conhecer a pitoresca vila de Cascais, é algo imperdível, poderá fazê-lo também a pé ou de bicicleta (o carro aqui também tira férias). À saída do hotel vire à sua esquerda, caminhe descontraidamente, e vá apreciando tudo o que os seus sentidos captam, o passeio é delicioso e tudo deve ser explorado com tempo. O Farol Museu de Santa Marta, Casa de Santa Maria, Museu Conde Castro Guimarães e seus jardins (com circuito de manutenção) a esplanada de Santa Marta, a Marina de Cascais, a Cidadela, a Praia dos Pescadores, a histórica baía de Cascais, o Largo de Camões, a Rua Direita, o paredão que vai até ao Estoril. Recantos, esplanadas, bancos de jardins, pavões, restaurantes, artesanato, mercados, história em cada ruela, um gelado na mítica geladaria Santini, exposições na Casa das Histórias Paula Rego, no Museu do Mar, na Casa Verdades de Faria, um sem-número de razões para



conhecer o que é nosso, e o maravilhoso cantinho que é Cascais.

Chegando ao hotel, vai querer recuperar energias, no único local na zona de Lisboa que possui todos os benefícios para a saúde utilizando as propriedades da água do mar através da talassoterapia. Para isso dirija-se ao Real Spa Marine, um Leading Spa com cerca de 1000 m², onde vai entrar noutra dimensão. Tratamentos de rosto e corpo, tratamentos masculinos, hidromassagem, *cromotherm*, duche de aspersão, duche de jacto, um amplo leque de massagens, terapias holísticas, osteopatia, sala termal (circuito *thalasso*, sauna, *hammam*) e ginásio dotado do inovador sistema Kinesis, são alguns dos serviços que pode encontrar. Estão também disponíveis programas específicos de desintoxicação, relaxamento, rejuvenescimento, beleza e bem-estar ou anti-*stress*. Logo à entrada tem um relógio enorme que diz “O Tempo Pára Aqui”, e pára mesmo... o som da água os aromas suaves e relaxantes vão-nos limpando a mente. Fui experimentar o “Real Villa Itália Ritual” que começa com um circuito de talassoterapia, a lembrar os antigos rituais romanos. A água aquecida do mar e jatos fortes fazem uma excelente drenagem linfática e a sensação de

relaxamento continua. Segue-se uma esfoliação corporal, uma hidromassagem de citrinos e uma fabulosa massagem Real Villa Itália.

A nível de gastronomia o hotel, como não podia deixar de ser, também está muito bem servido. Existem dois restaurantes, o “Belvedere”, sob a responsabilidade do premiado Chefé Paulo Pinto, com uma ementa *gourmet* de influência portuguesa e mediterrânica e o restaurante-bar “La Terraza”, onde pode deliciar-se com várias tapas *gourmet* e experimentar diferentes *cocktails*, aberto de Maio a Setembro.

Para passar um fim-de-semana diferente, num local envolto em história e a que vai querer sempre regressar, para tratar problemas de saúde, fazer tratamentos de rejuvenescimento, de beleza, ou a junção de tudo, este é um local a registar na sua agenda e... marcar. **FP**



Morada: Campo Grande, n.º 220 B
1700-094 Lisboa - Portugal
Tel: +351 21 781 74 70 Fax: +351 21 781 74 79
E-mail: travel@across.pt
www.across.pt

Unipessoal “É a Europa, estúpido!”

Esta é a última edição de 2013 da *Pessoal*. Um ano muito difícil para os portugueses e para o país: estamos mais pobres, pagamos mais impostos e estamos a perder partes importantes da sociedade de bem-estar que construimos, aqui em Portugal no pós-25 de Abril. E o mais frustrante é que não existe esperança numa alteração significativa do atual contexto. Um *annus horribilis* também para a União Europeia, que se mostrou, mais uma vez, totalmente ineficaz perante a urgência da resolução de problemas concretos dos seus cidadãos e do mundo – desde as necessidades de financiamento dos Estados-Membros ao problema das vagas de imigração vindas de África. E é essa, em minha opinião, a grande razão do descontentamento e afastamento dos cidadãos dos seus políticos: estes não resolvem os problemas daqueles! Os políticos, nacionais e europeus, claudicam perante os problemas e as necessidades concretas das pessoas: adiam, arquivam, esquecem, ignoram... mas nunca resolvem! Sabemos que os Estados nacionais são impotentes e as instituições Europeias demasiado complexas e comprometidas com determinados interesses para procurar medidas que realmente interessem aos cidadãos europeus, que promovam o seu bem-estar. É esse bem-estar, aliás, como têm referido – e bem! – o Papa Francisco ou Mário Soares, que tem assegurado tranquilidade e paz dentro das fronteiras da Velha Europa. Uma Europa sem um Estado Social forte está condenada, mais ano menos ano, ao colapso político e social.

Por isso é que, olhando para 2014, faço votos da construção de uma União Europeia mais forte, mais próxima das pessoas – do Mar Báltico ao Mediterrâneo. Uma União Europeia que coloque no centro da sua atuação os europeus, a sua felicidade e bem-estar, e não outros quaisquer interesses privados ou tiques ideológicos!

Duarte Albuquerque Carneira
da.carreira@moonmedia.info

Cabeça de Obra



Jorge Marques
jorgesantomasmarques@gmail.com

Ouvi esta expressão pela primeira vez em Angola, num Fórum de Gente dos Recursos Humanos, mais de uma centena e vinha da boca de um dirigente ministerial ligado ao Trabalho e Emprego. Logo ali me comprometi em dar corpo, expressão e divulgação a esta ideia, definindo-a e clarificando-a em poucas palavras:

- Cabeça: Porque o homem trabalhador vale pela sua/s inteligência/s, pela sua capacidade de pensar, de encontrar novas soluções, de aprender;
- Obra: Porque essa cabeça, esse pensamento e essa aprendizagem devem exprimir-se em ação, no fazer, no concretizar essas capacidades.


Claro que com esta expressão Cabeça de Obra, pretendia-se desfazer de vez um outro conceito a que continuamos a chamar Mão-de-Obra, só porque os economistas gostam de chamar isto às pessoas e os contabilistas atiram-lhe com os Custos com Pessoal. Para essa gente, continuamos em plena sociedade industrial, cem anos atrás, onde quem trabalha não está pago para pensar e os que estão pagos para pensar não pensam porque não sabem fazer.

Não, não é má vontade minha! Basta ouvir os nossos discursos oficiais e o de alguns académicos quando falam na baixa dos salários, no não-aumento do salário mínimo, para constatar que nos querem tratar como gente sem cabeça. O sonho ou pesadelo de que ouvimos falar, ao contrário do que se passa em Angola, é que parece

querer-se desqualificar completamente o trabalho humano e aumentar uma dependência que leve as pessoas a apenas fazer e não pensar, muito menos dar ideias. Todos os outros, aqueles que quiserem pensar, esses que vão para outras paragens mais arejadas e fazer mal ao mundo. Claro que este já não é o discurso dos nossos empresários e gestores, porque felizmente, e de repente, parece estar a constituir-se uma nova frente, uma nova forma de entendimento entre o empresário, os gestores e quem trabalha. É este entendimento e a percepção de que estamos a entrar numa zona de alto risco, que fará a passagem de um tempo de leis e regulamentos para um tempo da gestão e da liderança das pessoas noutros moldes, com outras arquiteturas e com outra liberdade. Um país de baixos salários é um país que não pensa, um país que não dignifica o trabalho e que não acrescenta valor à economia global.

É estranho, por um lado dizem que temos a mais preparada geração de sempre; mas o que lhe pedem a seguir é muito pouco ou quase nada!

Cabeça de Obra é talvez uma chamada de atenção dos africanos para este tão mau exemplo europeu e português, eles querem queimar etapas e não fazer o percurso das várias fases da história do trabalho. Cabeça de Obra é esta necessária e nobre ligação entre a mente e a emoção, entre a cabeça e o coração, entre o pensamento e a ação, entre o mérito e a compensação, entre o presente e o futuro, entre a visão e a missão, entre o reconhecimento, a obra produzida e o valor acrescentado. Um dos objetivos estratégicos de Angola, que agora diz ter um milhão e duzentos mil quadros é passar a ter até 2020, dois milhões e trezentos mil, praticamente a duplicação desta gente qualificada. O que se pretende é que esses quadros, com essa qualificação, façam a revolução da organização e do trabalho, que pensem e façam ao mesmo tempo, que deem o exemplo e paguem ao país o investimento que foi feito com eles.

Cabeça de Obra, bem podia ser um conceito a importar, para garantir que aqueles que mandam saibam também fazer e para que aqueles que sabem fazer possam mandar... 



FAÇA PARTE DO PRIMEIRO RÉVEILLON ÉPICO DA CIDADE DE LISBOA.

Viva o Réveillon de 2013 num ambiente cosmopolita, elegante e intimista. Nesta noite especial o EPIC SANA Lisboa Hotel preparou para si um magnífico jantar de gala, com uma zona especial para crianças, e animação para se divertir pela noite dentro. Aceite o convite e brinde a 2014 com vista sobre o rio Tejo e o fogo-de-artifício de Lisboa. Para dar as boas-vindas a 2014 saboreie o nosso *brunch* especial de Ano Novo.

Faça já a sua reserva.



good
to know
you

especialistas
em soluções
de recursos
humanos

Valorizamos
o negócio das empresas,
ajudando na flexibilização
dos recursos humanos.

Adequamos as
necessidades das empresas
com o seu principal recurso
estratégico.

O valor humano.

www.randstad.pt

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services