

Pessoal



Nº 137 • SÉRIE III • ANO IV • MENSAL • JUNHO 14 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

RECONHECIDO
RH
2015
1º LUGAR
OUTSOURCING e TRABALHO TEMPORÁRIO
egor
PESSOAS E NEGÓCIOS



João Lagos Grande Entrevista

Outsourcing

Os prós e contras da
externalização de serviços

Formação de Executivos

Escolas de Negócios elevam a
fasquia e destacam Portugal

Perfil

Conheça Alejandra López-Baissón,
DRH da 3M-Ibérica

KELLY

kellyservices.pt

WHERE TOP COMPANIES
GO FOR TOP TALENT



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

Av.º 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



02 EDITORIAL

Formação Avançada
9ª Arte: Três ideias de força

04 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH
Legislação
ONRH: Resultados Agregados de 2013

14 ENTREVISTA DO AVESSO

Elsa Carvalho, DRH da REN

16 RH-TOON

Jorge Jesus, Treinador do Sport Lisboa e Benfica

18 GRANDE ENTREVISTA

João Lagos, Diretor do Portugal Open em ténis

24 ESPECIAL OUTSOURCING

Associação Portugal Outsourcing
Egor
Everis
Glintt
Grupo SOFT
Kelly Services
Meta4
Minimal
Randstad
Talentia Software

28 ESPECIAL FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

Global Estratégias
Insignis West
Profiforma
SGS Academy
SHL



SolFut – I Have The Power
Source of Knowledge
Católica Lisbon Business School
Nova SBE

56 REPORTAGEM MGP 2013

Nelson Pires, DG da Jaba Recordati

60 PERFIL

Alejandra López-Baissón,
Diretora RH da 3M Ibéria

70 VIAGENS

Portuscale Cruises

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 137 | junho de 2014



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, Vítor Carvalho, Vítor Sevilhano

Coordenação Editorial: João Pinheiro da Costa;
j.costa@moonmedia.info

Redação: Maria Belo dos Santos, Alberto D. Andrade

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; geral@designforma.com

Revisão: Isabel Prates

PUBLICIDADE
Product Manager: Liliana Rosa;
l.rosa@moonmedia.info; Tlm. 92 616 20 84

Assinaturas
assinaturas@moonmedia.info

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

Tiragem Média: 15 000 exemplares

Distribuição: URBANOS PRESS
Rua 1º de Maio
Centro Empresarial da Granja - Junqueira
2625-717 Vialonga

Depósito Legal: 66219/94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252

Uma edição onde os destaques vão para os dois *dossiers* especiais sobre *outsourcing* e, formação de executivos e, ainda, para a grande entrevista com João Lagos.

1 – O *outsourcing* está a crescer e isso significa que as nossas empresas estão cada vez mais concentradas no seu negócio e não tanto nas atividades-suporte. Com uma legislação laboral restritiva, a tendência cada vez maior da especialização a todos os níveis, a irregularidade temporal e geográfica dos negócios, a aceleração dos avanços tecnológicos e nas comunicações, o *outsourcing* parece ser a resposta que as empresas têm procurado. Convém, todavia, ter a certeza de que com a externalização se fica a ganhar e, para isso, também já há muitas empresas que têm o cuidado de mostrar esses indicadores de melhoria.

2 – Formação de executivos é uma área que também tem apresentado um grande crescimento no nosso País, e isso significa que a mensagem de que é fundamental aprendemos ao longo da vida está a chegar às pessoas. Os executivos percebem que a atualização das suas competências, seja em contexto empresarial, seja em contexto universitário, é fundamental. As empresas desenvolvem cursos à medida e as próprias universidades também o fazem.

3 – A nossa grande entrevista é com João Lagos. Conhecia-o apenas de vista, de nos cruzamos aqui e ali, mas nunca tinha conversado com ele neste registo de entrevista. Combinámos que os seus filhos também estariam presentes pois, são eles que têm acompanhado o pai nesta aventura, que já dura há 25 anos, e são eles também que se sentem motivados e cheios de energia para levar o Portugal Open em frente. De facto, as coisas confundem-se e bastou olhar para os filhos a jogarem ténis entre eles e com o pai para perceber por que temos, em Portugal, um Open de ténis há 25 anos. A resposta é paixão, formação exigente, visão estratégica, capacidade de sonhar e de lutar, gestão do cansaço, capacidade de interpretar forças e fragilidades do adversário... Enfim, eu diria que esta entrevista é uma verdadeira lição de liderança.

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

Formação Avançada



Mário Ceitil
Vice-Presidente da APG

Já vai sendo quase do domínio do senso comum dizer-se que a complexidade do mundo em que hoje vivemos provoca uma erosão acelerada dos conhecimentos e das competências das pessoas, pelo que se toma imperioso que cada um consiga “aprender em permanência” para se manter “na crista da onda” dos fluxos do desenvolvimento social e da empregabilidade. Todavia, como em quase tudo na vida, o “senso comum” não se torna, automaticamente... “prática comum”. No contexto das perspetivas da aprendizagem ao longo da vida e da gestão do conhecimento, a chamada “formação avançada”, de onde se destaca a diversificada oferta que existe hoje no domínio da “formação de executivos”, que constitui um dos temas focais deste número da revista *Pessoal*, constituem ferramentas de inequívoco valor acrescentado, tanto para as pessoas como para as organizações, embora as motivações sejam diferentes num caso e noutro.

Ao nível das pessoas, uma formação avançada permite consolidar e aprofundar conhecimentos, ou outras competências, que não só potenciam o desenvolvimento de capacidades para a concretização de um melhor desempenho atual como ainda permitem apetrechá-las com ferramentas para um desempenho futuro, tanto em novas funções ou atividades, como ainda em novas áreas de responsabilidade.

Por outro lado, e sendo claro que, no mundo empresarial moderno, é em cada uma das pessoas que reside cada vez mais a principal responsabilidade e possibilidade de garantir a sua empregabilidade futura, não há dúvida de que quando uma pessoa aposta na sua própria formação aposta no capital mais importante de que pode

dispor para garantir essa mesma empregabilidade: ela mesma.

Nesta linha, a formação avançada pode ter uma contribuição fundamental para o desenvolvimento das competências de gestão dos quadros e gestores portugueses, sendo de prever que, com a extensão dos impactes da “Reforma de Bolonha” este tipo de formação venha a registar um incremento significativo nos próximos anos. No entanto, aqui, como em muitas outras situações, a dimensão quantitativa não é, muitas vezes, diretamente proporcional à dimensão qualitativa, como perspetivava Mintzberg no seu livro *Managers, Not MBAs*, título que, se já de si é polémico, foi “diabolizado” numa tradução brasileira de 2006 como *MBA, Não, Obrigado!*

Qualquer que seja a perspetiva pela qual se analise, o fenómeno da formação de executivos consubstancia, em si mesmo, pelo menos duas mensagens que parecem inequívocas:

– Em primeiro lugar, que a gestão, nas suas diferentes vertentes, é uma atividade cada vez mais complexa que, consequentemente exige, dos seus atores, competências cada vez mais diversificadas, assim como capacidades para integrar uma sólida formação de base académica com um grande sentido de oportunidade e de pragmatismo;

– Em segundo lugar, que as práticas de gestão não podem ser alimentadas por “verdades feitas” ou por ações que sejam meras convocações do tradicional e do rotineiro, mas por uma verdadeira, genuína e empenhada vontade de aprender.

Por isso mesmo, a expressão “aprender a aprender”, que se tem usado como uma das bandeiras de um ensino avançado, não é uma mera banalidade. ──P

TURISFORMA

FORMAÇÃO E CONSULTADORIA



Em 1994 entrámos no mercado da Formação Profissional e Consultadoria acumulando uma história de experiência adquirida, uma consolidação enquanto equipa e um conjunto de parcerias estratégicas que nos permitiram aliar um forte dinamismo ao *know-how* importante no desenvolvimento da nossa actividade.

Após 20 anos, resta-nos agradecer a todos os que nos têm acompanhado neste percurso e esperamos ser possível continuar a trabalhar e a crescer em conjunto!

www.turisforma.pt

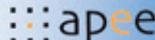
Certificados por:



Centro de Exames:



Empresa Associada:



BOLSA RH

 JAPÃO: DESEMPREGO MANTÉM-SE NOS 3,6%

A contrastar com as taxas de desemprego dos países do sul da Europa, no Japão a taxa foi de 3,6% em abril, o mesmo nível dos dois meses anteriores e o mais baixo desde julho de 2007. O número de pessoas empregadas em abril era de 63,38 milhões.

 UP TEM MAIS DE 120 EMPRESAS INCUBADAS

A Universidade do Porto tem mais de 120 empresas incubadas que já permitiram a criação de 1200 postos de trabalho diretos. São efeitos da verdadeira aposta no trabalho qualificado jovem.

 INDÚSTRIA PERDE MAIOR PARTE DO EMPREGO NA ÚLTIMA DÉCADA

A maior perda de emprego, entre 2001 e 2013, ocorreu na indústria, que verificou uma redução de 360 mil postos de trabalho, segundo uma análise à economia portuguesa divulgada pelo Banco de Portugal (BdP).

 PEUGEOT EM MANGUALDE DESPEDE 280 TRABALHADORES

A fábrica do grupo PSA Peugeot Citroën, em Mangualde, vai terminar no dia 25 de julho um dos atuais três turnos de laboração e cortar 280 postos de trabalho. Numa região tão assolada pelo desemprego, cresce mais uma má notícia.

 RÚSSIA CRIA UNIÃO ECONÓMICA

Rússia, Cazaquistão e Bielorrússia vão passar a estar, a partir do início do próximo ano, unidos numa nova união económica que pretende rivalizar com os Estados Unidos, China e União Europeia.

por: João Pinheiro da Costa

APG SUBSCREVE ACORDO DE COOPERAÇÃO COM A INSPIRING BENEFITS (1)

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) e a Inspiring Benefits, especialista na prestação de serviços de implantação e gestão de programas de descontos e incentivos para colaboradores e membros de grandes empresas e outros coletivos fechados, assinaram recentemente um convénio através do qual a Inspiring Benefits passará a gerir os protocolos de vantagens e descontos para os sócios e colaboradores da APG.

Com este acordo, a APG irá profissionalizar a gestão de protocolos para o seu coletivo de associados. Para além da gestão dos acordos que a APG já tinha assinados com mais de uma centena de fornecedores, a Inspiring Benefits irá aumentar o número de parcerias até quase às 250 no início, número que crescerá à medida do tempo.

Descontos tanto *online* como *offline*, desde viagens, restaurantes, serviços bancários passando por tecnologia, desporto, saúde e beleza e até tempos livres são algumas das categorias dos serviços que os usuários irão encontrar no novo portal do Clube de Vantagens da APG.

“O acordo com a APG constitui uma aliança natural e muito positiva com a entidade de referência na Gestão de Recursos Humanos em Portugal e que irá ajudar notavelmente na expansão deste novo serviço de benefícios sociais em Portugal”, explica Manuel de Andrade-Alvarez, *Key Account Manager* da Inspiring Benefits, em Portugal.

Para Vítor Carvalho, Diretor Executivo da APG, “este acordo supõe uma notável poupança de recursos que a associação tem dedicado à manutenção dos acordos com fornecedores garantindo ainda o nível de serviço que a APG faz questão de oferecer aos seus associados”.

LINHA ENTRE O TRABALHO E A VIDA FAMILIAR CADA VEZ MAIS TURVA

A distinção entre o trabalho e a vida doméstica está-se a tornar menos definida, de acordo com pesquisa realizada pela Edened. O *barómetro Edened-Ipsos* olha para os hábitos de trabalho de 8800 funcionários em toda a Europa. Constatou-se que mais de dois terços (67%) dos colaboradores trabalham fora do horário tradicional.

Mais de um quarto (28%) apontam o tempo gasto a trabalhar a partir de casa como a sua principal preocupação na sua vida profissional, tornando-se a questão mais premente para os trabalhadores no Reino Unido.

Muitos funcionários estão descontentes com a forma como as suas empresas estão a tentar adaptar-se à mudança na práti-

cas de trabalho. Mais de um terço (39%) disse que as medidas tomadas são insuficientes.

MAIS DE 60% DOS TEMPORÁRIOS SÃO LICENCIADOS

No inquérito realizado pela Page Personnel nos últimos 12 meses, que compara Portugal com outros mercados internacionais em matéria de Trabalho Temporário, conclui-se que mais de 60% dos temporários portugueses são licenciados. Os setores da Indústria e Serviços são responsáveis pela contratação de 38% destes trabalhadores. No último ano, 60,6% dos profissionais contratados em Portugal em regime de trabalho temporário eram licenciados e 18% possuíam mesmo qualificações ao nível de mestrado, segundo o inquérito global conduzido pela empresa especializada no recrutamento de quadros intermédios e funções técnicas de suporte, Page Personnel.

OCDE REVELA OS DEZ PAÍSES MAIS FELIZES DO MUNDO 2014 (2)

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) revelou o *ranking* dos países mais felizes do mundo em 2013, num relatório que mede a satisfação da população nos países desenvolvidos, numa escala de 0 a 10.

A Suíça é o país mais feliz do mundo, de acordo com o relatório que mede o quociente de felicidade, tendo como base cinco parâmetros fundamentais: salários, educação, saúde, estabilidade e prazeres da vida. Países como a Grécia (34.º), Portugal (35.º) e a Itália (30.º), surgem na lista como algumas das nações com menor grau de satisfação e maior taxa de desemprego. Portugal surge na penúltima posição (apenas superado negativamente pela Hungria) com o total de 5,0, valor que fica abaixo da média de 6,6 medida pela OCDE.

INCERTEZA DOS PLANOS DE CARREIRA IMPEDE CRESCIMENTO DE LÍDERES

Mais de um terço dos gestores estão a ser dissuadidos de posições de CEO e direção devido à incerteza sobre os seus planos de carreira, de acordo com um estudo realizado pela Badenoch & Clark, especialista em recrutamento.

Numa pesquisa com cerca de 1000 trabalhadores, quadros médios e superiores, 38% referiram “ansiedade profissional” como um fator limitante na progressão de carreira.

O nível de ansiedade é mais evidente em empresas mais pequenas. Quase metade (43%) dos gestores em empresas com menos de 49 trabalhadores referiu “insegurança profissional” como fator que atrasa a sua progressão na carreira, em comparação com 33% em empresas com entre 50 e

249 empregados. O valor para os empregadores com mais de 250 trabalhadores sobe ligeiramente para 36%.

ESTUDO COMPROVA MELHORIA DAS CONDIÇÕES LABORAIS

O grupo Alenture revelou num estudo efetuado recentemente o grau de satisfação dos clientes que recorrem aos serviços de conciliação trabalho-vida.

Em 87% das entidades consultadas os programas trabalho-vida ajudam a reduzir o *stress* entre os seus funcionários, cerca de 81% destacaram a redução do absentismo laboral, 75% assinalaram que desde a sua implementação diminuiu a rotatividade do pessoal e 95% mostraram-se convictos de que serviu para melhorar a sua imagem corporativa.

São cada vez mais as empresas que apostam em contratar serviços para que os seus funcionários possam combinar mais facilmente o trabalho e a vida privada.

AUMENTAM AS INFORMAÇÕES FALSAS SOBRE A FORMAÇÃO NOS CV'S

O número de currículos com detalhes imprecisos sobre a educação dos candidatos aumentou em mais de um terço em relação ao ano passado, revela um estudo britânico.

O *HireRight's Quarterly Candidate Health Check* é baseado na análise de 10 000 candidaturas de janeiro a março de 2014. Constatou-se que 37% dos currículos contêm informações incorretas sobre o valor, o curso, a qualificação ou a data da formação. Este é um aumento de 36% em comparação com os 12 meses anteriores. No geral, 54% dos candidatos contêm pelo menos uma imprecisão, sendo que 33% dos CV's têm falsas declarações sobre a história do emprego. Mais de um



01



02



03

quarto (28%) contêm informações falsas sobre as qualificações e associações profissionais.

O Diretor da HireRight EMEA, Steve Girdler, referiu que o aumento da imprecisão podem em parte até ser “erros honestos”, mas as pessoas também são tentadas a mentir, porque sentem que vale a pena correr o risco.

GRUPO OGILVY PORTUGAL COM NOVA ESTRUTURA DE GESTÃO E CRIATIVA

Eurico Nobre, atual Vice-presidente e Diretor-geral da OgilvyOne Lisboa, é o novo CEO da Ogilvy & Mather Portugal, sucedendo a Tim Solomon que, após nove anos à frente da agência, irá assumir o cargo de *Chairman* do Grupo.

Eurico Nobre será responsável pela totalidade da operação da O&M Portugal, o que inclui as diferentes disciplinas. “A Ogilvy é uma referência em criatividade e estratégia e uma das marcas mais respeitadas nesta indústria, que vive hoje um tempo fascinante. Não poderia estar mais entusiasmado com a oportunidade de trabalhar com esta equipa fantástica e de continuar a contribuir para desenvolver o negócio dos nossos clientes e o da agência”, explicou o novo responsável.

TRABALHADORES BRITÂNICOS USAM APENAS TRÊS QUARTOS DE FÉRIAS ANUAIS (3)

Os trabalhadores britânicos usufruíram em média de 77% do seu direito a férias anuais, no ano passado, de acordo com o inquérito do *site de carreiras* Glassdoor. Dados do *UK Annual Leave Survey*, compilado a partir de perguntas enviadas para mais de 2000 pessoas, também sugerem que apenas 50% das pessoas gozam todas as férias a que têm direito.

SHL Portugal



Avaliar, selecionar e desenvolver as pessoas certas para as funções certas.

Only 1 in 7 High Performers are High-Potentials⁽¹⁾

⁽¹⁾ CEB's "The HR Guide to Identifying High-Potentials", 2014



Contacte a SHL Portugal
Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383 shl@shlportugal.pt • www.shl.pt

Quase metade (44%) dos funcionários admitem trabalhar enquanto estão de férias. Os escoceses são os mais propensos a fazer isso, com 57% dizendo que trabalham mesmo estando longe. Os galeses são os que menos trabalham durante as férias, com apenas 25% a afirmarem que continuam com tarefas de trabalho.

Quase um em cada cinco (19%) entrevistados disseram que têm dificuldade em desligar do trabalho nas férias. Este sobe para 25% para pessoas com idade de entre os 25 e 34 anos de idade, que têm mais dificuldade em distanciar-se mentalmente do local de trabalho.

OPTIVISÃO RENOVA ESTATUTO DE PME LÍDER 2014 (4)

A Optivisão, grupo ótico português especializado na comercialização de todo o material ótico e optométrico, recebe o Prémio de PME Líder 2014 pelo sétimo ano consecutivo. Desde 2008 que o IAPMEI distingue o grupo nacional pela excelência da sua solidez financeira e de rentabilidade.

Maria Adelaide Penedo, Presidente do Conselho de Administração, realça que “é uma enorme honra poder receber a distinção de PME Líder pelo sétimo ano consecutivo, sabendo a responsabilidade do seu significado. Este prémio reconhece o mérito do Grupo Optivisão como uma marca histórica, pautada pelos serviços de qualidade e profissionais excecionais, a par da respetiva contribuição para o crescimento do mercado português”.

AS MULHERES ENFRENTAM O “PARADOXO CARREIRA”

O relatório, *The Career Paradox For UK Women*, entrevistou 1000 mulheres empregadas em vários setores.

Salienta-se um “paradoxo” entre a percepção das mulheres e a realidade. Em todos os setores, 80% das mulheres sentem que o seu empregador apoia as trabalhadoras do sexo feminino.

No entanto, quase metade (44%) dizem que o seu género tem dificultado a sua carreira. Mais de um terço (36%) foram alvo de preconceito no local de trabalho por causa do seu género.

Contabilidade é o setor mais favorável, no qual 94% das mulheres dizem-se confiantes na capacidade dos seus empregadores para apoiar e manter os colaboradores do sexo feminino.

ALIMENTAÇÃO INTELIGENTE DISPONÍVEL ONLINE E GRATUITA (5)

A Edenred Portugal e a Direção-Geral da Saúde, através do Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável (PNPAS), acabam de lançar um novo site, destinado à promoção de escolhas alimentares saudáveis com baixo custo.



04



05



06



07

O manual digital pode ser consultado no site e está dividido em quatro partes iniciais que descrevem o percurso do alimento desde o momento do planeamento, à compra, confeção e conservação dos alimentos. Segue-se a Roda dos Alimentos, guia para as escolhas diárias de alimentação e 5 Passos para poupar na alimentação, que integra 5 conceitos-chave para conseguir o equilíbrio nutricional com a poupança.

Pretende-se, mais uma vez, com a continuação deste projeto, uma melhoria nas escolhas nutricionais ao melhor preço.

Consulte o site em: www.alimentacaointeligente.dgs.pt

AS PREOCUPAÇÕES FINANCEIRAS AFETAM UM EM CADA CINCO FUNCIONÁRIOS

Um em cada cinco trabalhadores britânicos admitem que a preocupação com as suas finanças pessoais afeta o desempenho no trabalho, de acordo com a pesquisa *Barclays Corporate & Employer Solutions*.

O relatório do Barclays, *Financial Well-being: The Last Taboo in the Workplace?*, é baseado numa pesquisa a mais de 2000 funcionários do Reino Unido. Descobriu-se que mais da metade dos funcionários (55%) têm poupanças que durariam menos de duas semanas.

A pesquisa constatou que quase metade (46%) dos trabalhadores estão preocupados com o seu futuro financeiro, sentindo-se apenas 35% otimistas. Para 18% dos funcionários, a situação é tão má que perdem o sono regularmente. Cerca de um em cada dez funcionários (11%) assumem não ter poupanças e gastar regularmente mais do que ganham.

MSESS IMPLEMENTA SOLUÇÕES CISCO (6)

O Instituto de Informática, instituto público responsável pelas tecnologias de informação e comunicação do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS) elegeu, através de procedimento legal, as tecnologias de colaboração da Cisco para simplificar a gestão e prestação de um melhor serviço aos cidadãos e empresas, obtendo uma solução integral de comunicações unificadas que permitirá uma poupança de cerca de 15 milhões de euros nos próximos quatro anos. O Instituto de Informática serve atualmente os 10 milhões de portugueses, além de meio milhão de empresas privadas, tendo a sua atividade impacto sobre 25% do PIB nacional.

CAPGEMINI ABRE PRIMEIRO CENTRO DE SERVIÇOS REMOTOS EM PORTUGAL (7)

A Capgemini Portugal, uma das subsidiárias do Grupo Capgemini, anunciou assinatura de um protocolo com vista à

abertura de um Centro de Serviços Remotos em Évora.

A empresa decidiu criar o seu primeiro Centro de Serviços Remotos em Évora. O novo centro irá arrancar com uma equipa base de 50 pessoas, estimando-se que, nos dois anos seguintes, venha a gerar até 100 novos empregos adicionais nas áreas de serviços de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação, e da investigação e desenvolvimento em áreas tecnológicas e de engenharia, em parceria com os polos de investigação da Universidade de Évora.

JOÃO MATOS GOMES É O NOVO PARTNER DA MAKSEN (8)

João Matos Gomes é o novo *Associate Partner* da Maksen, passando a liderar a divisão global de *Energy, Infrastructures and Natural Resources* da consultora.

Licenciado em Gestão e Administração de Empresas pela Universidade Católica, da qual foi Professor Assistente, João Matos Gomes desenvolveu toda a sua carreira profissional ligado à consultoria estratégica e operacional, tendo trabalhado ao longo dos últimos anos com os principais *players* dos setores de *Energy, Telecom e Media*. No seu percurso na área conta-se a experiência obtida em cargos

08



09



de liderança na BCG e na A.T. Kearney, antes de integrar a equipa da Maksen.

BIZDIRECT FOMENTA A CRIAÇÃO DE EMPREGO EM TECNOLOGIA MICROSOFT (9)

A Bizdirect é uma das parceiras do projeto da Microsoft – Ativar Portugal: Programa de Formação e Valorização para o Emprego – uma iniciativa que tem como objetivo a criação de emprego qualificado, formação, certificação oficial e valorização de competências em tecnologias Microsoft. O projeto pretende, até 2017, formar e certificar mais 10 mil pessoas em tecnologia Microsoft. De forma a reforçar a importância do setor das Tecnologias de Informação (TI) como motor de crescimento económico do País, e posicionar Portugal como um polo de inovação e competência europeu e mundial, a Microsoft, em conjunto com empresas parceiras, apresentou o projeto “Ativar Portugal”.

VENCEDORES DO INNOVATION CHALLENGE VÃO CONHECER O DIA A DIA DA METLIFE

A MetLife associou-se à Junior Achievement Portugal para desafiar as capacidades de 100 alunos dos 15 aos 20 anos de idade na resolução de problemas de



Mais apoio à infância

O Cheque Creche® é um título pré-pago em formato e-voucher e cheque com vantagens sociais, laborais e fiscais, destinado exclusivamente a participar as despesas de educação dos filhos dos trabalhadores. Um benefício social isento de IRS e TSU, para a empresa e trabalhador.

Mais poder de compra, Mais bem-estar.

 **Cheque Creche®**



 **Edenred**

30
ANOS
EM PORTUGAL

GREAT PLACE TO WORK Portugal
Melhores Empresas para Trabalhar 2013

www.chequecreche.pt
808 200 030
geral@edenred.com



Legislação

PORTUGAL

• Portaria n.º 108/2014. D.R. n.º 98, Série I de 2014-05-22

Ministérios das Finanças e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Procede à atualização anual das pensões por incapacidade permanente para o trabalho e das pensões por morte resultantes de doença profissional.

• Lei n.º 30/2014. D.R. n.º 95, Série I de 2014-05-19

Assembleia da República

Procede à décima primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 118/83, de 25 de fevereiro, e à terceira alteração aos Decretos-Leis n.ºs 158/2005, de 20 de setembro, e 167/2005, de 23 de setembro, modificando o valor dos descontos a efetuar para os subsistemas de proteção social no âmbito dos cuidados de saúde, concretamente da Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas, dos serviços de assistência na doença da Guarda Nacional Republicana e da Polícia de Segurança Pública e da assistência na doença aos militares das Forças Armadas.

• Lei n.º 27/2014. D.R. n.º 88, Série I de 2014-05-08

Assembleia da República

Procede à sexta alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro.

Por: Gabinete Jurídico-Laboral da APG, disponível para os associados em www.apg.pt e global@apg.pt



10



11



12

negócio reais. O programa *Innovation Challenge* consistiu na resolução de um desafio lançado pela MetLife que teve como principal objetivo pôr à prova as capacidades dos alunos no mundo dos negócios e melhorar os seus processos criativos e o espírito de equipa. Os vencedores do desafio vão agora acompanhar os profissionais da MetLife no seu ambiente de trabalho, conseguindo desta forma ter um contacto regular e aprofundado com o mundo empresarial.

SAGE PORTUGAL É PARCEIRA DO VODAFONE LABS LISBOA (10)

Com o objetivo de reforçar o seu posicionamento junto dos empreendedores e dinamizar o empreendedorismo nacional, a Sage Portugal tornou-se parceira de uma nova Incubadora – a Vodafone Labs Lisboa.

A nova incubadora nasce da vontade de um conjunto de entidades de referência na cidade, nomeadamente a Vodafone que tem como objetivo entregar ao mercado projetos de inovação tecnológica e de negócio que possam vir a ser considerados *best-in-class* em Portugal e no Mundo, através de um formato também ele inovador e altamente colaborativo, e a Câmara Municipal de Lisboa, que está empenhada em fortalecer a Rede de Incubadoras de Lisboa, potenciando sinergias com outras incubadoras.

COMPETÊNCIAS: O CRITÉRIO-CHAVE EM PORTUGAL PARA AS DECISÕES DE RH (11)

Mais de metade das organizações em Portugal estão a realizar os seus processos de Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento com base em avaliações de competências dos candidatos ou colaboradores. A conclusão é de um estudo realizado pela *cut-e*, líder mundial na realização de *Assessment Online* e parceiro da Ray Human Capital. O barómetro demonstra que a maioria das empresas que participaram tende a utilizar o *assessment* em fases finais dos seus processos de recrutamento e seleção e não nos estágios iniciais.

Ao garantir um retrato das tendências atuais no País, a pesquisa destacou ainda que as organizações portuguesas tendem a utilizar a avaliação de competências para apoiar o desenvolvimento da carreira de profissionais fora dos níveis de gestão. Mais de metade afirmou concordar com a importância da utilização da avaliação para a retenção a longo prazo e desenvolvimento dos seus colaboradores.

RUI VENTURA NOMEADO PARA O ADVISORY BOARD DO WORLD BRAND CONGRESS 2014 (12)

Rui Ventura, Presidente da Associação Portuguesa de Profissionais de *Marketing* (APPM), foi novamente nomeado para

integrar o *Advisory Board*, do *World Brand Congress*. Trata-se de um dos mais importantes congressos de *Marketing* do mundo que este ano se realiza em Singapura, no dia 31 de julho.

O congresso terá como tema *Role of Sustainability in Innovative Branding* e contará com cerca de 100 países participantes, incluindo Portugal.

O presidente da APPM e Diretor de *marketing* da EMEA, Fuel Tv, integrará o *Advisory Board* do congresso que conta com vários líderes internacionais na área do *marketing*, como Muhammad Khan, *Head of Marketing* da Pepsi-Cola Trading Co., da Tailândia, ou Elissar Zarwi, *Regional Brand & Communication leader* da Deloitte & Touche M.E., do Líbano.

UPSIDEUP E POWERUP ESTABE- LECEM ACORDO DE PARCERIA

A UpSideUp CCDTI e a PowerUpICT assinaram um Acordo de Parceria para proporcionar a ambas as empresas uma maior cobertura de âmbito de atuação com vista a permitir que os clientes de ambas as empresas tenham acesso a um maior número de serviços de inovação assegurados pela mesma entidade. Isso ajudará a trazer a UpSideUp e a PowerUp para uma posição que atrairá, de certo, mais clientes, por



13

forma a aumentar a sua quota de mercado, garantindo assim uma maior solidez – algo importante nas relações cliente-fornecedor, que se pretendem duradouras.

Esta parceria reflete o desejo da UpSideUp de colaborar com uma empresa que partilha a sua visão no que respeita à inovação, trazendo a mais-valia de lhe permitir passar, das áreas de apoio a *startups*, desenvolvimento organizacional e gestão de processos de negócio, para uma completa oferta, que incluirá agora também as componentes de TICE (tecnologias de informação, comunicação e eletrónica) e o suporte oficial ao Registo de Patentes em qualquer parte de mundo e ao registo de marcas.

Para a PowerUp esta parceria é também importante, pois tratando-se de uma empresa mais jovem vai ter assim acesso mais rápido a uma vasta carteira de clientes, beneficiando da experiência e recursos da UpSideUp, tanto na vertente organizacional como na perspectiva de rapidamente se poder montar uma estrutura de formação na área das TICE.

BEST DOCTORS RENOVA CERTI- FICAÇÃO DE QUALIDADE (13)

O serviço de InterConsulta – Segunda Opinião Médica da Best Doctors, líder de mercado em conhecimento médico

www.minimal.pt

GESTÃO DA FORMAÇÃO

Desenvolvimento do Capital Humano, Cumprimento de Obrigações Legais das Empresas.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Aplicações prontas a usar, não precisa de instalar nada!

Com o apoio dos nossos experientes consultores.

Subscrições a partir de 49 EUR / Mês*

*Um Módulo para até 100 Empregados

Tel: +351 210 416 700 • www.minimal.pt

especializado, renovou a certificação de Qualidade ISO 9001:2008 pelo terceiro ano consecutivo. A Best Doctors obteve o certificado ISO, pela primeira vez, em fevereiro de 2012, passando a ser a primeira empresa na indústria da saúde a cumprir os mais elevados padrões de qualidade nos serviços prestados.

PARCERIA ENTRE BES E NOVA SBE GARANTE BENEFÍCIOS PARA ESTUDANTES PORTUGUESES (14)

Através da parceria existente entre o Banco Espírito Santo e a Nova School of Business and Economics (Nova SBE), os estudantes portugueses terão acesso facilitado aos cursos de verão que arrancam em julho deste ano.

Partilhando da preocupação da Nova SBE de que o melhor talento não fique excluído da melhor educação por razões de ordem económica, o BES apoia a realização destes programas, permitindo que os estudantes portugueses realizem os cursos de verão suportando apenas metade do valor de mercado da propina, originalmente fixado em 2000 euros.

NETIQ DISTINGUIDA COMO MELHOR SOLUÇÃO DE GESTÃO DE IDENTIDADES (15)

A NetIQ, fornecedora de *software* do grupo Attachmate Corporation, foi distinguida como *Melhor Solução de Gestão de Identidades* nos *SC Awards Europe 2014*, depois de já o ter sido na edição norte-americana. Os Prémios SC são reconhecidos como os mais prestigiantes para os profissionais e produtos de Tecnologias de Informação na área da segurança e o *NetIQ Identity Manager 4* foi selecionado a partir de um grupo de finalistas que representa o melhor que esta indústria tem para oferecer.

CADEIRAS DESCONFORTÁVEIS PODEM LEVAR A PROBLEMAS DE SAÚDE MENTAL (16)

Um relatório publicado pela Leeds Metropolitan University revela uma correlação direta entre mesas mal equipadas e distúrbios músculo-esqueléticos, o que pode levar, a longo prazo, a graves problemas, como os de saúde mental, se não forem tomadas as devidas precauções.

O estudo destaca que mais de 80 % dos funcionários que participaram no estudo relataram que sofrem de doenças como resultado direto de não se sentarem corretamente, enquanto trabalham ao computador. Os resultados alarmantes mostram que a sua saúde a longo prazo e bem-estar está seriamente em risco com a média dos trabalhadores que sofrem de doenças crónicas e problemas de saúde mental por estarem sentados durante grandes períodos de tempo em estações de trabalho mal configuradas.



14



15



16



17



18

GEFCO FRANÇA GARANTE OPORTUNIDADES PARA TODAS AS IDADES

A GEFCO França reforça o seu compromisso de responsabilidade social através das suas três políticas: formação de jovens a longo prazo, plano de ação para ajudar pessoas com mais idade a voltar ao trabalho e criação de novas competências. Até ao final de 2014, 50 jovens serão recrutados através de contratos permanentes, ao mesmo tempo que a empresa assume o compromisso de manter o número de colaboradores com mais de 55 anos nos 13,17%, até 31 de dezembro de 2015. A GEFCO implementou também um sistema que permite facilitar a integração dos jovens na empresa.

O FOCO DA DISNEY NOS SEUS FUNCIONÁRIOS PERMITE QUE ESTES SE FOCHEM NOS CLIENTES (17)

No *Walt Disney World Resort*, nos EUA, as estratégias de contratação, formação e engajamento dos funcionários são todas destinadas a assegurar que os colaboradores, conhecidos como “membros do elenco”, entreguem um serviço de alta qualidade ao cliente.

A abordagem de negócios da Disney é “gerir persistente e consistentemente certos detalhes, que a maioria das empresas sobrevaloriza”, explicou Jeff Williford, *Senior Facilitator Responsible For Recruiting, Hiring and Training at the Disney Institute*, em Orlando. “Essa é a chave que nos diferencia”, disse.

O *Walt Disney World Resort* é o maior *single-site* empregador nos EUA, empregando 62 000 colaboradores.

TRÊS MANEIRAS DE EVITAR A FUGA DE TALENTOS (18)

Um relatório publicado pela Towers Watson destacou uma questão relevante para todas as organizações, independentemente do seu setor. O relatório mostrou que os países da Europa com maiores aumentos salariais têm visto um maior número de funcionários a optar por deixar o seu atual local de trabalho.

Isto, juntamente com uma economia a mostrar sinais de recuperação, deixa claro que as organizações precisam de pensar e levar a sério esta questão. Os departamentos de RH devem garantir que os processos estão no caminho certo para evitar a fuga de colaboradores. Existem três áreas-chave em que é necessário maior foco para fazer isso: Relações laborais; Adequação da função; e Valores culturais.

SONAE SIERRA CONQUISTA PRÉMIO INTERNACIONAL DE MARKETING

A Sonae Sierra, especialista internacional em centros comerciais, foi uma das empresas distinguidas a nível europeu na edição deste ano dos *ICSC Solal Marketing Awards*, atribuídos pelo International Council of Shopping Centres. A Empresa destacou-se

ao conquistar o reconhecimento do júri, que atribuiu o mais importante galardão – o *Gold Award* – na categoria *Digital Integrated Campaigns a PromoFans* e, também, por ser a única empresa portuguesa premiada na edição deste ano do certame.

Baseada no conceito “o seu *shopping* com descontos”, a plataforma multicanal disponibiliza *online* as promoções que decorrem nos centros comerciais da empresa em Portugal e Espanha.

GESTÃO DE TALENTOS NEGLIGENCIADA APÓS 18 ANOS DO MODELO ULRICH

Apenas 17 por cento das organizações afirmam ter um bom processo de talentos integrado e especialistas de talentos dedicados em todas as áreas, de acordo com o estudo da consultora Orion Partners.

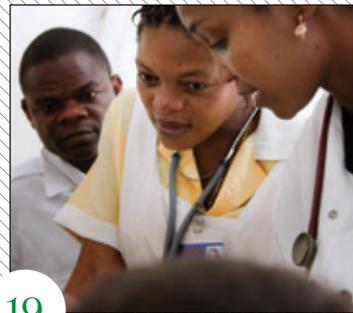
A grande maioria (95%) dos empregadores descreveram as suas operações de RH como “boa” ou “aceitável”, mas apenas um terço fez alegações semelhantes para seus processos de talento.

O estudo sobre profissionais de RH a mais de 40 organizações, que representam 2,5 milhões de trabalhadores, foi encomendado para marcar o 18.º aniversário do estudo *Campeões dos Recursos Humanos*, publicado por David Ulrich, em 1996.

Os resultados sugerem que, apesar dos significativos progressos feitos na melhoria das operações de RH, desde as teorias de Ulrich, incluindo a implementação de serviços partilhados e da implantação de tecnologia de suporte, a área de gestão de talentos tem sido negligenciada ao longo dos anos, com consequências negativas.

EGOR E ISQ MOÇAMBIQUE ESTABELECEM ACORDO (19)

O Instituto de Soldadura e Qualidade de Moçambique (ISQ) e a Egor Moçambique estabeleceram um acordo de colaboração que visa desenvolver uma atuação conjunta, com o



19



20

objetivo de promover a progressão dos níveis de qualificação da população moçambicana e os seus níveis de empregabilidade, sobretudo em áreas técnicas e tecnológicas com reconhecimento internacional. O ISQ Moçambique é uma credenciada e reconhecida associação científica portuguesa, que atua em Moçambique desde 2009 nas áreas técnicas da engenharia, do conhecimento e da gestão. A Egor Moçambique é uma empresa do Grupo Egor que atua naquele país africano de expressão portuguesa, desde 2013, na área da gestão e desenvolvimento dos RH.

“RH'S NÃO ESTÃO PREPARADOS PARA A TRANSFORMAÇÃO GLOBAL”

A disponibilidade de competências continua a ser a principal preocupação para os líderes empresariais no Reino Unido, de acordo com um estudo da PwC, com 63 por cento das chefias descrevendo-o como uma “séria preocupação” para as suas organizações. No entanto, a maioria (61%) ainda não deu o primeiro passo na gestão da escassez de talentos, apesar de 77 por cento dos executivos planearem alterar a sua estratégia em 2013.

O relatório, sustentado em entrevistas a mais de 1300 CEOs de 68 países, sugere que os líderes de negócios do Reino Unido estão mais preocupados com a disponibilidade de competências-chave, que qualquer um de seus colegas europeus ocidentais.

PRÉMIOS À EFICÁCIA ANUNCIAM NOVA CATEGORIA DEDICADA À INTERNACIONALIZAÇÃO (20)

Estão oficialmente abertas as candidaturas para a décima edição dos Prémios à Eficácia da Comunicação, que decorrem até 30 de junho. Este ano há uma nova categoria, *Internacionalização*, e outras duas fundiram-se numa só, mantendo um total de 13 categorias a concurso. As candidaturas devem ser feitas *online*, através do *site* www.premioseficacia.org.



ELES SÓ FAZEM
O QUE QUEREM

FAÇA COMO ELES. SAIBA COMO EM
WWW.EUSA.COM.PT



PARA QUEM SÓ FAZ O QUE QUER.

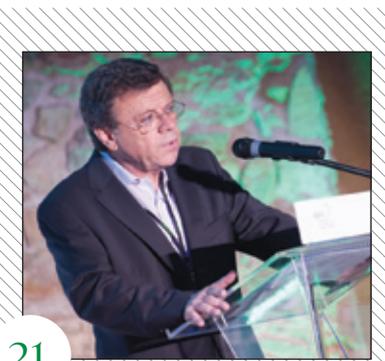
APCC PREMEIA OS MELHORES CONTACT CENTERS EM PORTUGAL (21)

A Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) voltou a premiar as organizações que mais se destacaram pela implementação e adoção de boas práticas organizacionais na atividade de *Contact Centers* em Portugal e entregou no dia 29 de maio, no Teatro Thalia, os *Best Awards 2014*.

Assim, em 2014, o prémio Melhores Tecnologias de *Contact Center* foi entregue à Collab. O prémio Boas Práticas foi entregue nas categorias: Responsabilidade Social Externa à RH MAIS e ao BCP; Responsabilidade Social Interna à Randstad e à PT Contact; e Gestão de Talento à RH Mais e PT Contact.

Por sua vez, o prémio Internacionalização de Tecnologias foi atribuído à Altitude Software; o prémio Integrador de Tecnologias foi entregue à Dimension Data, o prémio Satisfação Global do Cliente foi atribuído à Collab; o prémio Selo da Qualidade foi entregue à Nos Home e Kanguru e o prémio de Melhor CRC e foi concedido à DHL Express Portugal sendo que o prémio de *Best APCC Supporter* distinguiu a Randstad.

Relativamente às Melhores Linhas de Atendimento; as empresas AXA Assistência, DHL Express Portugal, NOS Negócios, Superlinha Santander Totta e LGE Portugal foram distinguidas como as melhores linhas de atendimento aos clientes respetivamente nas categorias Seguros e Assistência, Transportes, Distribuição e Logística, Telecom e Banca. O Prémio Melhor Centro de Relacionamento com Clientes foi atribuído à DHL Express Portugal.



21



22

18º ENCONTRO NACIONAL DE FORMADORES E COACHES DA APG (22)

Cumprindo o tema geral que orientou o 18º Encontro Nacional de Formadores e *Coaches* da APG – “Aprender Sempre: 50 Anos a Inspirar Pessoas” – foram apresentadas perspectivas diversificadas sobre o que é (e o que poderá vir a ser) a ação de ensinar/aprender no âmbito das organizações. As conclusões do debate relevaram o conceito emergente de “aprendizagem ao longo da vida (ALV), centrada no aprendente”, por oposição à “formação formatada” que ainda hoje conhecemos.

Um estimulante e intensamente participado *Talking Café* trouxe as esperadas confirmações sobre o papel da “tecnologia, da inovação e da criatividade no processo de ALV”, mas levantou novas questões, a que se terá de responder, seja no campo da ética ou da qualidade. Em simultâneo com esta sessão, foi posto em destaque o potencial dos “programas Erasmus+, Horizon 2020 e Portugal 2020” para a concretização dos resultados esperados com a ALV.

Fez-se ainda o estado atual da arte em termos de formação e *coaching*, com a apresentação de 10 “estudos de caso” com abordagens novas e originais, após o que se debateu a pertinência de aplicar metodologias e técnicas diferenciadas, tendo-se concluído, entre outras evidências, que é a natureza dos casos a tratar que determina a intervenção específica de formadores ou de *coaches*, tendo sempre como fim último os resultados mais adequados à otimização do desenvolvimento pessoal e organizacional.

ONRH: RESULTADOS AGREGADOS DE 2013



Na análise dos principais indicadores agregados de 2013 verifica-se que o índice médio de Satisfação atingiu os 59,8 pontos, o índice de Lealdade 68,3, e o Envolvimento 77,5, sendo esta última dimensão a que regista um valor médio mais elevado. Por oposição, a dimensão Reconhecimento e Recompensa (50,6) é a que regista um valor médio mais baixo.

Em 2013, todas as dimensões estudadas registaram um aumento comparativamente a 2012, dando continuidade à evolução positiva já verificada no ano anterior. Recorde-se que 2011 foi um ano de decréscimo generalizado nos valores médios. O aumento mais acentuado verificou-se nas dimensões Mudança e Inovação (+7,3) e Contexto Organizacional (+6,7). A dimensão Relação com Chefias foi a que menos subiu comparativamente a 2012 (+0,9).

A análise estratificada da satisfação continua a mostrar padrões semelhantes aos dos anos anteriores, evidenciando que os colaboradores que apresentam níveis mais elevados de satisfação são os que têm entre 18 e 25 anos e os que estão há menos de um ano na organização. No que respeita às habilitações literárias, os colaboradores com o ensino secundário ou o ensino superior registam níveis de satisfação inferiores aos dos seus colegas de trabalho com habilitações mais baixas (ensino básico). Por posição hierárquica os que ocupam posições de chefia apresentam valores médios de satisfação mais elevada do que os restantes colaboradores.

Por setores, verifica-se que setor privado apresenta valorizações médias acima do setor público na maior parte das dimensões, destacando-se positivamente com maiores diferenças nos indicadores “Regalias e benefícios concedidos”, “Satisfação com a formação recebida” e “Vontade de recomendar a um amigo a empresa/organização”.

Os indicadores deste estudo resultam da aplicação de um questionário-padrão base, constituído por 52 questões, posteriormente agrupadas em 12 dimensões, em diversas organizações portuguesas públicas e privadas. Os resultados obtidos englobam um universo de 19 358 respondentes, sendo que das respostas obtidas, 55,8% provêm de colaboradores de organizações privadas e 44,2% de colaboradores de organizações públicas.

Os resultados detalhados encontram-se disponíveis em www.onrh.org



CATÓLICA LISBON

BUSINESS & ECONOMICS

Executivos

A ÚNICA BUSINESS SCHOOL
EM PORTUGAL NO RANKING GLOBAL
DA FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

Candidaturas abertas

MAIS INFORMAÇÕES:

Tel.: 217 214 220 | 217 227 801

Fax: 217 270 252

Email: executivos@ucp.pt

WWW.CLSBE.LISBOA.UCP.PT/EXECUTIVOS



Católica Lisbon School of Business & Economics is ranked among Europe's Top 25 Business Schools. Consistently ranked the Best Business School in Portugal. Triple Crown Accredited.

Elsa Carvalho, Diretora RH das Redes Energéticas Nacionais

“Coragem e ambição para perseguir desafios”

“Do avesso” é a nova secção da *Pessoal*, que de uma forma direta e despretensiosa vai ajudar a revelar a personalidade dos Diretores de Recursos Humanos do nosso País. Elsa Carvalho, Diretora RH da REN, é a primeira gestora a aceitar este desafio. Descubra o que a faz sorrir...

por: **João Pinheiro da Costa**



Qual é o estado da GRH em Portugal?

A gestão de recursos humanos em Portugal tem demonstrado avanços significativos no posicionamento e naquilo que é a sua essência – criar valor para o desenvolvimento e sustentabilidade das organizações através da gestão das Pessoas.

O que é para si um bom gestor de pessoas?

De uma forma muito simples, um bom gestor é alguém que consegue potenciar da melhor forma os recursos e capacidades que tem disponíveis em cada momento perante os desafios. Um bom gestor de pessoas assenta em pleno nesta definição.

O que mais valoriza: trabalho em equipa ou trabalho individual?

Valorizo acima de tudo o trabalho em equipa. Pelo *mix* de experiências e conhecimentos resulta uma abordagem mais global e diferenciadora. É impossível pela soma das parcelas atingir o mesmo resultado.

Rigor ou cumprimento de prazos?

Ambos. Em conjunto ou alternado, tendo presente o que é crítico e faz a diferença em cada momento.

Quais são as suas estratégias de motivação?

Acredito acima de tudo na coragem e ambição para perseguir desafios (e sonhos), valores na forma de atuar, clareza, simplicidade, coerência e consistência nas decisões. Acredito no compromisso genuíno, nas relações de confiança, no exemplo que cada gestor tem de dar na sua equipa ou numa empresa.

A melhor estratégia de motivação pode ser: “ser um exemplo na perseguição de sonhos e fazer com que outros sonhem connosco”. E a motivação conduz à ação.

Que personalidade histórica contratava para a REN?

Não sei se alguma personalidade histórica se adaptaria aos tempos atuais. Ou se nós nos adaptaríamos a essa personalidade. Por graça, pensaria no navegador e explorador Vasco da Gama. Na sua base um estudioso – profundo conhecedor em matemática e astronomia. Espero que fosse divertido também!

Mintzberg ou Maslow?

Maslow. Adepto da psicologia humanista, não obstante já ter falecido há

mais de quatro décadas, a sua teoria da motivação ajuda a compreender muitos comportamentos e necessidades organizativas.

O que é um dia produtivo para si?

Um dia onde se acrescente valor.

Onde recupera as energias?

Tenho facilidade em recuperar as energias. Uma noite de sono, uma conversa, um passeio, uma música, um livro, um sorriso. Comigo própria e com os outros.

O que a faz sorrir?

O que me deixa feliz. E é muita coisa.

Um encontro de amigos; um sonho; um projeto; um desejo concretizado; os meus filhos.

No fim do dia o que conta é...

...considerar que o dia que passou valeu a pena.

Atualmente, que livro está a ler?

O meu livro de cabeceira atual é o *The Book Thief* de Markus Zusak. Emprestado, e um dos raros livros em que vi o filme primeiro.

O seu filme preferido é?

A Vida é Bela de Roberto Benigni. A saga do livreiro italiano Guido e de como ele conseguiu, por meio da fantasia, sonho e desejo, transformar os horrores de um campo de concentração nazi num jogo aos olhos do filho. Pelo perfeito resultado entre comédia e drama.

O que se vê a fazer daqui a 10 anos?

Algo que constitua um desafio e me dê prazer. Sempre. 



LUANDA: MBA CORPORATE MANAGEMENT

O MBA Corporate Management, desenvolvido pelo Let's Talk Group, irá decorrer de setembro de 2014 a novembro de 2015, no Epic Sana Luanda Hotel. Adoptando a metodologia do "Método do Caso", inspirado no modelo da Harvard Business School, os participantes são colocados em circunstâncias semelhantes às do dia-a-dia organizacional, sendo-lhes proposta a resolução de questões que exigem análises rigorosas, soluções eficazes e decisões negociadas.

www.letstalkgroup.com/pt



I CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

A Associação Internacional sobre Assédio Moral (IAWBH) vai organizar na Università degli Studi di Milan, de 17 a 20 de junho de 2014, a 9ª Conferência Internacional sobre Assédio Moral.

<http://users2.unimi.it/bullying2014>



BEST ABOUT PEOPLE LEADERSHIP

Impõe-se uma nova abordagem da formação em liderança, sustentada em evidências do que deverá ser o papel do líder. Porque "sabedoria é agir" e agir é ser capaz de traduzir a visão em ações concretas, a Aps Consultores vai realizar nos dias 10, 11, 12, 17, 18 e 19 de outubro, no Hotel Real Oeiras, a 1ª Edição do **BEST ABOUT PEOPLE LEADERSHIP**, para todos os que querem estar na linha da frente para "desafiar os desafios"!



TRANSITAR CANDIDATE EE

A Transitar organiza nos dias 18, 19 e 20 de junho a segunda edição da *Candidate Week*, a qual irá mostrar as mais recentes práticas para aumentar o sucesso na transição de carreira e potenciar a troca de experiências no processo de reintegração no mercado de trabalho. Esta iniciativa, irá decorrer nas instalações da Transitar Lisboa. O evento pretende ainda ser um momento de *networking*, partilha de experiências e testemunhos de todos os que, ao longo do últimos 12 anos, fizeram parte da empresa.

www.transitar.pt

CONFERÊNCIA DE RH PESSOAS & ESTRATÉGIA

COMO LIGAR PESSOAS, ESTRATÉGIA E PERFORMANCE AO SUCESSO DO NEGÓCIO
12 de Novembro de 2014

CONFERÊNCIA DE RH: PESSOAS ESTRATÉGIA

A Vantagem + vai organizar, no dia 13 de novembro, a Conferência Pessoas & Estratégia, para abordar as Boas Práticas e Tendências na Gestão dos RH. Esta Conferência vai ter um painel único de oradores e contará ainda com a presença especial do Professor Idalberto Chiavenato, um nome incontornável e uma das maiores referências mundiais na gestão de pessoas.

www.vantagem.com/eventos.aspx?idÉ 831



GLOBAL OR FORCE SUMMIT EM SÃO PAULO

A Worldwide ERC, associação do setor de mobilidade global, realizará o seu primeiro *Global Workforce Summit* – Mobilidade de Talentos na América Latina, em São Paulo, entre os dias 3 e 4 de setembro de 2014. A partir de sessões educacionais, *workshops* de *benchmarking* e uma exposição, o evento oferecerá aos participantes acesso às mais recentes informações sobre a indústria de mobilidade, bem como recursos e oportunidades para novos contactos profissionais.

www.worldwideerc.org

2004 - 2014 10 anos careview®
Plataforma de Segurança e Saúde no Trabalho

- Com Portais on-line
 - Cliente e Colaborador
 - Médicos e Enfermeiros
 - Técnicos de Segurança
 - Prestadores
 - e-Learning
- Gestão de Serviços Externos e Internos
- Utilizada pelos vencedores dos prémios dos "Melhores Fornecedores RH" na Categoria de SST
- Mais de **1.200.000** Trabalhadores e Mais de **69.000** Empresas

info@careview.pt | www.careview.pt | +351 213 502 440

Careview® é um software e uma marca registada Mediserve Ltd.



O MISTER

Texto: Filipe Vaz, Diretor-geral da Tema Central

Quando Jorge Jesus era treinador do Belenenses, recorde-me de o entrevistarem na televisão a propósito de ir a Wembley receber a distinção de melhor treinador do mundo atribuída pela Soccerex. Pareceu-me estranho terem escolhido alguém que, até essa altura, apenas tinha treinado clubes que, na melhor das hipóteses, andavam pelo meio da tabela do campeonato português. Mas o próprio não estranhou e afirmou estar muito orgulhoso pela distinção. Afinal, dias depois, a Soccerex veio esclarecer que apenas tinha convidado o Belenenses, tal como outros 400 clubes, para estarem presentes na cerimónia. Aparentemente tinha havido por parte do convidado um equívoco tendo interpretado um simples convite como uma distinção de melhor do mundo. Este erro resultou da mais profunda confiança e convicção de Jorge Jesus nas suas capacidades. Essa certeza é tal que o levou a admitir ter sido reconhecido como o melhor do mundo ainda antes de o ter demonstrado. Mas foi essa autoconfiança que lhe permitiu, poucos anos depois, ser efetivamente um dos melhores treinadores do mundo. **—P**



INSIGNIS
west

FORMAÇÃO
& CONSULTORIA

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

www.insigniswest.com

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



João Lagos, Diretor do Portugal Open

Tênis em português é João Lagos

O Portugal Open é um dos maiores eventos desportivos realizado no nosso País. João Lagos foi um atleta, um visionário, um sonhador, um empreendedor. Conseguiu manter até hoje, ao longo de 25 edições, este grande Open de tênis que é já reconhecido de interesse público. Foi inquestionável o seu mérito como jogador de tênis, é incontestável a sua capacidade de liderança. A revista *Pessoal* conversou com a principal figura do mundo do tênis em Portugal e com os seus dois filhos, Tomás e João, prontos para levar este sonho em diante.

por: Catarina G. Barosa e Maria Belo dos Santos fotos: Gonçalo Português



O Portugal Open é o maior torneio de tênis realizado em Portugal. O João Lagos é o responsável pela sua criação e por conseguir mantê-lo há 25 anos. Como foi implementar este torneio em Portugal? Fale-nos do que o motivou naquela altura.

JL: O Portugal Open nasceu há 25 anos, mas é o corolário de muito trabalho que já vinha sendo feito na organização de outros eventos de menor dimensão. Tudo começa em 1974, quando eu tenho 30 anos, a seguir à Revolução. Início a minha vida profissional no tênis em maio de 74; cerca de um mês depois da Revolução ter acontecido, tinha percebido que o que vinha aí não era bom para este e qualquer desporto, que na altura era considerado de elite, por isso estavam condenados. Estava o tênis, estava o golfe, a vela, que na altura também era vista com um certo elitismo, por isso estava claríssimo que ia passar um mau bocado.

E foi muito novo que teve essa visão...

JL: Eu tinha 30 anos e tinha um negócio, uns restaurantes em Cascais e a minha clientela estava toda a fugir. Nessa altura resolvo: “vou fazer do

ténis aquilo que o ténis já devia ser há muito tempo”. No meu período, enquanto jogador de ténis, era um desporto muito pobrezinho do ponto de vista organizativo. Jogava-se um bocadinho de ténis aí pelo País, havia uma Federação que não tinha treinadores, não havia treinos organizados. Há muito tempo que eu aspirava que o ténis mudasse em Portugal; o meu potencial atlético, por exemplo enquanto estive em atividade, ficou a 50% aquém do que poderia ter sido.

Mas chegou a que nível?

JL: Não *ranking* naquela altura, nem havia ténis profissional, não havia ATPS, nem sequer havia profissionalismo. Fui, toda a vida, amador.

Portanto, o que o motivou foram as necessidades do País mas também a sua paixão pelo ténis?

JL: Sim, claro. Posso dizer que o atraso que Portugal tinha em relação a outros países era gigantesco. Sofri muito quando era miúdo, tinha aspirações para fazer muito mais, mas não tinha como, não havia condições. Era a mesma coisa que você querer ser médica e não haver aqui uma Faculdade de Medicina.

Mas, apesar de tudo, foi um grande jogador de ténis...

JL: Fui jogador de ténis mas dependendo exclusivamente do meu talento, da minha habilidade e capacidade atlética. O Ronaldo não seria o jogador que é se não houvesse uma estrutura que puxasse por ele. Portanto, no meu tempo, não havia rigorosamente

nada disso, principalmente no ténis. Obviamente que sabia que essas coisas existiam noutros países mais evoluídos, e eu disse para mim próprio: “hei-de dar uma volta neste destino” para que outros miúdos, como eu, não tenham que ficar aquém das suas capacidades.

Era um grande sonho ter um grande torneio em Portugal?

JL: Tinha esse sonho, não tinha era data marcada para o concretizar. Acabou por coincidir com o 25 de Abril e, nessa altura, pensei: não é tarde nem é cedo, vou agarrar o ténis pela base, eu próprio vou tornar-me professor e treinador. É então o que começo por fazer no fim do mês de maio daquele ano. Antecipando-me aos problemas que começaram a sentir-se no nosso País, abro a minha escola de Ténis no Clube Internacional de Futebol (CIF). Começo a formar miúdos, alguns que já trabalhavam e que eram treinados no Jamor pelo Alfredo Vaz Pinto, que era o meu grande rival. Começo a organizar torneios porque a miudagem para se motivar precisa de competir e como ninguém organizava, ponho-me eu a organizar.

Aliou a visão estratégica à sua vocação: tenista, professor de ténis, treinador, organizador de torneios.

JL: Durante 15 anos organizei dezenas e dezenas de torneios de ténis, que se chamam Challenger, os Circuitos-satélites, já com um bocadinho de *Prize Money*, onde os jogadores portugueses, apesar de tudo, só entravam por via dos *wild cards*, ou



Tomás Lagos



João Lagos

O que será o Portugal Open daqui a 10 anos na opinião dos dois filhos de João Lagos?

“Ver o Portugal Open consolidado em termos de infraestrutura é o que ambicionamos conseguir num espaço de 10 anos. Se possível, nessa altura, a celebrar já cinco anos de vida de um complexo que, para além de oferecer a justa dignidade a um evento que tanto continua a dar ao País, ser um exemplo no que respeita ao modelo de gestão. Nele funcionará um espaço polivalente em termos de utilização, que tanto albergará um torneio de ténis como outro espetáculo cultural, mas que, acima de tudo, deixará uma marca indelével no desenvolvimento do ténis em Portugal. Entre outras valências, dará lugar a uma academia que permita forjar os campeões do nosso ténis, para que Portugal possa, finalmente, afirmar-se entre as principais nações de referência do ténis mundial. Bem vistas as coisas, e por muito repetitivo que possa parecer, mais não queremos do que continuar e fazer perdurar no tempo o projeto que o nosso pai, há mais de 30 anos, decidiu abraçar em prol de uma modalidade que corre no nosso sangue.”

Tomás e João Lagos

KELLY

WHERE TOP COMPANIES GO FOR TOP TALENT



Search & Selection
Outsourcing
HR Consulting

kellyservices.pt
geral@kellyservices.pt
tel: 21 371 52 50



seja, convites para entrarem porque não tinham a pontuação ATP necessária. Os jogadores portugueses, como não competiam em lado nenhum, só entravam nesses campeonatos por essa via. Se formos nós a organizar, temos convites, mas se for em Espanha, os convites são para os espanhóis, em França para os franceses, e nunca para os nossos. Portanto, andei muitos anos a organizar centenas de torneios de ténis deste nível, muito antes do Open.

Mas chega enfim o grande momento em que apareceu o Estoril Open.

JL: O primeiro acontece em 1990; nós que já tínhamos um historial de dezenas e dezenas de outros pequenos torneios, e os jogadores já eram muito bem tratados, já tínhamos boa fama. Fomos então convidados a criar um torneio que fizesse parte do *Tour* mais importante do ténis, que passou a ser o *ATP Tour*. É aí que nasce o Estoril Open. Passei então da organização daqueles pequenos torneios onde o *Prize Money* era de 25 mil dólares (cinco mil por torneio ao longo de cinco semanas), para uma única semana com um prémio de 250 mil dólares, portanto foi passar do 8 para 80.



Foi de facto um grande passo mas que já dura há 25 anos.

JL: Se tivesse falhado, tinha morrido. Não há margem para falhar. Para o ano é que nós vamos cumprir os 25 anos, cumprimos agora as 25 edições, para o ano é que podemos celebrar os 25 anos.

Quais são as três principais dificuldades associadas à manutenção deste evento?

JL: A mais difícil de todas é reunir

os milhões de euros que são necessários para pôr cada edição a funcionar.

Quanto é que é preciso garantir financeiramente?

JL: O orçamento anda a volta dos 4 a 5 milhões de euros, conforme os anos, conforme os *sponsors* que conseguirmos ter. Se tivermos mais patrocínios temos sempre, necessariamente, mais custos.

Voltando às dificuldades, a primeira é reunir anualmente esse dinheiro. Cada vez que acaba o Open, no dia seguinte, começamos do zero. A segunda é termos uma infraestrutura minimamente preparada para isto; nós todos os anos montamos e desmontamos, no Jamor, a logística toda. A única coisa que não fazemos é construir os cortes de ténis, mas o corte central que não existia, somos nós que o montamos todos os anos.

E a terceira dificuldade?

JL: Estas organizações, estes eventos, são pontuais, sazonais. Nestes eventos trabalham umas centenas largas de pessoas, 600/700/800 pessoas. Temos um núcleo duro pequeno, a estrutura fixa de pessoas que trabalham comigo o ano inteiro; depois anualmente é preciso contratar largas centenas de pessoas, uma trabalhadora e é a nossa terceira grande dificuldade.

Como é que fazem? Contratam uma empresa de recrutamento ou são vocês que fazem diretamente?

JL: Somos nós diretamente que o fazemos. Somos nós que recrutamos, somos nós que formamos as pessoas para as diversas funções que existem numa organização deste tamanho.

Poderiam ter uma empresa de recrutamento a tratar dessa parte.

JL: Mas a formação ninguém a sabe dar, só nós é que a sabemos dar, portanto somos nós que formamos. Por exemplo, a Chefe de Equipa, a Raquel Mascarenhas, está em Doha, mas gosta tanto deste evento que vem, todos os anos, trabalhar aqui. Durante o período todo contratamos umas mil pessoas, só no *catering* são quase 200, mas é uma empresa nossa que, com parceiros, faz contratação.

É um grande investimento dar essa formação...

JL: Se não dermos nós, não há quem consiga dar. Temos trabalhado com a Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Seia; os alunos aproveitam e fazem estágios curriculares, é bom para eles. No ano passado tivemos alguma dificuldade mas este ano vieram muitos.

E o voluntariado?

JL: Nos outros países o voluntariado é uma coisa que funciona muito bem, no nosso País é muito difícil. Durante anos tentei recorrer a voluntários e era das piores experiências; o facto de serem estágios curriculares, associados às universidades, é muito útil. Este ano

SLOT Academy

www.slot.pt
admin.lisboa@slot.pt

SEDE E DELEGACÃO DE LISBOA
Rua Camilo Castelo Branco, N.º 2, 5.º Esq.
1150-084 Lisboa
Tel.: 21 847 93 72 | Fax: 21 847 93 73

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



descobrimos a Associação “Vem Ser Voluntário” que organiza grupos de voluntariado e que se responsabiliza por tudo. Colocaram 100 pessoas e funcionou super bem.

Como líder e fundador do Portugal Open, o que considera fundamental transmitir aos seus colaboradores e aos seus filhos no sentido da continuidade? Qual era a mensagem que lhes transmitia se tivesse que ir embora hoje?

JL: Eles têm vindo a ser formados para isto, ao acompanharem tudo passo a passo. Ambos foram apanha-bolas, portanto até estão, desde sempre, a acompanhar o processo. Estão a ser preparados para isso mesmo inconscientemente, com a conversa lá em casa, conhecem o tema melhor que ninguém.

Formação eles têm. E motivação?

Tomás Lagos (TL): Eu acho que agora temos mais motivação do que nunca, se estivesse tudo a correr bem

e houvesse uma equipa recheada de pessoas competentes, se calhar não era tão necessária a nossa presença; mas agora, com uma equipa mais reduzida e com menos condições financeiras, só nos dá mais motivação para estarmos presentes e darmos mais apoio.

JL: As menores condições financeiras têm que ver com o clima do País; é muito mais difícil agora do que foi noutros tempos.

E quais são então as estratégias para rentabilizar o Portugal Open e garantir que ele continuará?

TL: Nós este ano conseguimos um bom protocolo com a RTP, foi feita a produção cá, foi mais barato do que serem os internacionais a fazer. Mas temos que ir para uma maior internacionalização dos *sponsors* e isso obriga a ter outro tipo de coberturas televisivas e de horários dos jogos. Há falta de marcas em Portugal, marcas globais que queiram estar no Open. Por isso o que interessa é que o Open seja uma marca mundial.

Vê muitas pessoas de outros países assistir aos jogos?

JL: Os estrangeiros vêm, agora nós gostávamos que o Turismo de Portugal nos pudesse dar uma mão, vendo nós o retorno que podemos dar.

São centenas de horas em que a televisão mostra a imagem do País no estrangeiro e isso tem um impacto positivo muito grande na economia do País. Está avaliado, no último estudo feito pela PricewaterhouseCoopers, que o impacto económico, direto e indireto, é de dezenas de milhões de euros. E beneficia quem? A marca Portugal, o País.

Mas por que é que as marcas não têm tido interesse?

JL: Em Portugal nós não temos marcas globais. Que é que temos? Vinho do Porto? “Port Wine?” Mas está disperso por muitas marcas.

As receitas de bilheteira não são significativas?

JL: São uma quota-parte, mas em comparação com outros países é muito pouco. A grande lacuna que

o Open tem, é que é um evento global, que está a acontecer em Lisboa mas está a ser visto no mundo inteiro e como Portugal não tem marcas, não vende para os outros países.

Nunca pensaram fazer um “África Open”?

JL: A nossa empresa passa por se internacionalizar, se alguém quiser que eu faça um Open em África, eu vou e organizo, não tem problema nenhum.

Como é que definem o vosso pai como líder?

João Lagos filho (JLF): É um líder à moda antiga, é o tipo de líder que mesmo tendo as contas e probabilidades todas contra ele, consegue sempre arranjar uma ou várias maneiras de motivar a sua equipa para que consiga alcançar todos os objetivos. Independentemente de estarmos em Portugal, com números mais pequenos, com marcas que não têm dimensão para apoiar eventos deste tamanho, o pai sempre conseguiu motivar uma equipa para que desse tudo.

Quais são as três maiores qualidades do seu pai?

JLF: A persistência, confiança e a criatividade.

TL: A ambição, o acreditar e a perseverança.

Como é que o vosso pai é em situações de stress?

TL: É uma pessoa que lida com o *stress* de uma forma diferente do que é comum. Muitas vezes as pessoas passam-se da cabeça, mandam um grito, não estou a dizer que o pai não o faça, mas quando o faz é porque tem motivos, mas normalmente tem uma capacidade, mesmo nas situações de pressão de conseguir dizer: “está tudo bem, está tudo bem”, e os anos vão passando e está sempre tudo feito na altura do Open. É “Super Cool”.

JLF: Para o pai, o *stress* e as dificuldades aguçam o engenho. O *stress* dá-lhe a adrenalina. Como qualquer grande líder do passado, do presente e do futuro, é nos momentos difíceis que fica ainda mais forte, não quer

dizer que trabalhe melhor debaixo de pressão, mas um grande líder eleva-se nos momentos mais difíceis. E o pai é um grande exemplo disso.

João Lagos concorda com esta análise dos seus filhos?

JL: O ténis é talvez das únicas coisas do mundo em que nós, enquanto acreditarmos, enquanto não perdermos o último ponto, não desistimos. É essa capacidade de dar a volta e esse acreditar que me vem da prática do ténis. Acreditar que ainda pode haver uma solução, que ainda não a descobriu mas está convencido que deve haver uma, e se a descobrir a tempo, pode desmanchar o jogo todo e transformar uma derrota numa vitória. Portanto, eu sou do ténis, sou da essência do ténis. Depois, um campeão não é quem ganha tudo, é quem ganha mais vezes. No entanto, as derrotas são uma aprendizagem constante, mais até do que uma vitória.

Toda e qualquer prática desportiva é um instrumento de formação de pessoas, por isso, deve andar sempre a par dos estudos.

Alguns conselhos para os seus filhos.

TL: Nós já sabemos tudo (risos). Eu acho que o modelo de negócio está bem feito, em termos de organização o conceito já está feito, mas com um bocadinho mais de dinheiro podemos tentar inovar.

JL: Há uma coisa básica mas muito importante, nós devíamos ter a con-

cessão do local do evento. Temos que ter a coragem de assumir isso, falar com o Estado que é o dono do Jamor e se nos disserem que não, pensamos ir embora para outro sítio, porque não vamos fazer mais 25 anos sem um espaço próprio. Temos que conseguir, se não for ali, temos que ir à procura noutra sítio. _____

João Lagos

Tomás Lagos

Os Números do Portugal Open

- 1990 – 1º Open de ténis em Portugal
- 25 – Edições do Portugal Open em 2014
- 5000€ – Prize Money semanal antes do Open
- 25 000€ – Prize Money semanal com o Open
- 5 000 000€ – Valor médio do orçamento anual do Portugal Open
- 1000 – Pessoas contratadas todos os anos
- 100 – Voluntários no Portugal Open 2014

Formação Certificada

Zona Norte



Língua Inglesa

Informações Acerca da Vida Quotidiana, Compras e Serviços e Locais de Interesse Turístico

Modelos de Demonstrações Financeiras

Segurança no Trabalho

Avaliação e Controlo de Riscos

Língua Inglesa Informação



Inscrições e Informações

Rua Capitão Mouzinho de Albuquerque n.º 111 – 1.º
2400-194 Leiria - Portugal
Tel.: +351 244 092 079 | Fax: +351 244 092 080
Email: geral@turisforma.pt
www.turisforma.pt

Entidade Formadora

TURISFORMA
FORMAÇÃO E CONSULTADORIA



Co-financiado por



**Grupo
SOFT**

Meta4

**ell
Services**

Minimal

Glantt

**Outsourcing
em Portugal.
Que futuro?**

Everis

Egor



Concentre-se no que faz melhor e entregue o restante a especialistas. Esta é a ideia-chave do *outsourcing*, um conceito cada vez mais popular entre as organizações. Originalmente, o *outsourcing* era confundido com a simples subcontratação. O aumento da competitividade dos mercados forçou as empresas a passarem a concentrar os seus melhores recursos no seu *core business*, criando oportunidades de *outsourcing* de atividades, funções ou processos.

Neste *Dossier* Especial pode encontrar a visão dos principais *outsourcers* a operarem em Portugal e a opinião do Presidente da Direção da Associação Portugal Outsourcing.

José Carlos Gonçalves, Presidente da Associação Portugal Outsourcing

O *outsourcing* pode rapidamente contribuir para a geração de riqueza

Há muito que sabemos que o setor do *outsourcing* de serviços de base tecnológica é dos poucos que pode, de forma rápida, contribuir para a geração de riqueza em Portugal e para a criação de emprego qualificado em números consideráveis nas grandes cidades e interior do País. No entanto, Portugal corre o sério risco de se deparar com uma escassez de recursos qualificados face às enormes oportunidades que temos para criar emprego em áreas que carecem de perfis com maiores índices de especialização.



Considerando o reconhecimento feito nos últimos anos a Portugal por analistas de referência da área das TIC, que nos avaliam como um dos 14 principais países desenvolvidos do mundo para a prestação de serviços de base tecnológica, a par, e digno de especial registo, da recente nomeação de Portugal para a *short list* dos 2014 *European Outsourcing Awards* na categoria *Offshoring Destination of the Year*, ocupamos já um lugar interessante no 'radar internacional' do setor, o que facilita o desenvolvimento do negócio

das empresas nacionais e multinacionais já instaladas no nosso País e abre portas a novos investimentos estrangeiros.

Temos, aliás, assistido nos últimos tempos a diversos anúncios públicos de empresas sobre a instalação em diversas cidades portuguesas de Centros de Serviços e de Competência, com Desenvolvimento e Investigação incorporados, criadores de postos de trabalho qualificado direto e indireto que apontam, por diversas vezes, às várias centenas; e importará aqui também referir a importância que assume para Portugal o fenómeno de instalação de Centros de Serviços de *Contact Center* a que temos assistido. Se, por um lado, se tratam de operações com capacidade para gerar postos de trabalho em larga escala, na ordem dos milhares no caso de algumas multinacionais de referência global, deve por outro lado observar-se este tipo de serviço como parte progressivamente mais relevante nas cadeias de valor, operando cada vez mais na área do *Business Process Outsourcing* (BPO) e "entrando" em áreas que se sobrepõem a processos de menor valor acrescentado.

A par de um ambiente interno maduro, bom para os negócios, da existência de infraestruturas de comunicação e de transportes de excelência, de uma estrutura de custos global muito competitiva e de uma legislação adequada em matéria de privacidade e segurança da propriedade intelectual e de dados, Portugal destaca-se sobretudo pela elevada qualificação dos seus profissionais: competentes e inovadores, multilíngues com elevadíssima cultura de serviço e com assinalável capacidade de adaptação a ambientes multinacionais e multiculturais.

Os RH portugueses são, assim, claramente um dos principais fatores competitivos de Portugal e absolutamente "chave" para uma especialização "inteligente" da nossa Economia, base indispensável para o encetar de um tão imprescindível novo ciclo de crescimento e desenvolvimento sustentável do nosso País.

No entanto, e embora paradoxal, face à elevadíssima taxa de desemprego no nosso País, e que afeta particularmente muitos jovens licenciados, devemos estar preocupados. Portugal corre o sério risco de se deparar a curto prazo com uma muito "desaconselhável"

escassez de recursos qualificados face às enormes oportunidades que temos para criar emprego em áreas que carecem de perfis com maiores índices de especialização e mesmo com necessidade de recurso a *soft skills* como o domínio de línguas estrangeiras.

É, pois, inevitável a aproximação do tecido empresarial do setor às entidades governamentais e ao sistema académico e científico no sentido de se definirem estratégias agressivas de formação de quadros qualificados. A Associação Portugal *Outsourcing* está atualmente muito envolvida no debate sobre esta matéria, debate este que visa a elaboração de uma Agenda Nacional que permita enfrentar esta problemática, num trabalho que envolve outras associações empresariais das TIC, do Fórum dos Serviços, de *players* privados e da administração central e local, e, como referido anteriormente, do sistema académico e científico.

O *outsourcing* de valor acrescentado, assente em TIC, tem efetivamente capacidade de assumir um papel determinante na transformação do tecido laboral do nosso País e da economia nacional, estando a Portugal *Outsourcing* fortemente comprometida com a sua promoção, interna e externa, através da demonstração da sua proposta de valor junto dos *stakeholders* do mercado, públicos e privados, e através da exposição dos principais fatores competitivos do País face a países concorrentes e das boas práticas e testemunhos positivos do conjunto dos prestadores mais relevantes a operar em Portugal. **_____P**

Outsourcing é solução?

De acordo com António Santos, reconhecido autor na área da Gestão, o *outsourcing* é um "processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (subcontratado), na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, para desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista". A ideia-chave inerente ao *outsourcing* é "concentre-se no que faz de melhor em relação aos seus principais concorrentes e entregue o restante a especialistas", no entanto, para que esta prática ocorra com sucesso e represente uma verdadeira forma de competitividade, é necessário ponderar os seus prós e contras. Pontos positivos – prós – associados ao *outsourcing*: possibilita encontrar profissionais especializados em algumas áreas do serviço ou produto, bem como tecnologias não disponíveis na organização (contratante); facilita a resposta a picos de atividade; permite que a organização (contratante) se foque no seu negócio principal; redução de custos; liberta recursos humanos para tarefas mais lucrativas e inovadoras; permite a transformação de custos fixos em custos variáveis; permite a partilha de riscos de parte da atividade com terceiros. Pontos negativos - contra – associados ao *outsourcing*: perda de confidencialidade em produtos e serviços inovadores; menor alinhamento com a estratégia e a cultura da organização



© DR

(contratante); conflito de interesses; menor envolvimento e dedicação por parte do subcontratado; perda de autonomia; desmotivação gerada pelas instabilidades associadas ao processo; dependência excessiva em relação ao subcontratado.

Podemos, pois, concluir, que quando uma organização embarca em *outsourcing* deve fazê-lo de uma forma refletida em conjunto com uma reengenharia dos seus processos de negócio. Apenas processos que não contribuem para a estratégia-chave da organização (contratante) são justos para o *outsourcing*.

Ana Pinto, Docente na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra.

A SEGURANÇA está na FACE Reconhecimento Biometria Facial

Proporciona uma identificação confortável, rápida e higiénica para o utilizador, com elevado padrão de segurança, confiabilidade e inequívoco nos resultados. Eficácia no Controlo de Assiduidade.



Identificação sem contato físico através da leitura da face



Capacidade para cadastro de até 1200 faces



A comunicação com o servidor pode ser feita via Wi-fi

Lisboa:
R. De Campolide, 27-B
1070-026 - Lisboa
Tel.+351 21 3942840
Fax+351 21 3942849

Porto:
R. Conde Ferreira, 137 4º
4000-223 - Porto
Tel.+351 22 5194320
Fax+351 22 5194329

www.dimep.pt
dimeportugal@dimep.pt

DIMEP
EUROPA

Elisabete Roxo, Diretora Executiva da Egor

Empresas têm receio de perder o controlo do negócio

Há empresas que hesitam em aderir ao *outsourcing* pelo receio de perder o controlo do negócio e por desconhcerem que, atualmente com a tecnologia existente, podem acompanhar *online* a execução e os resultados, mesmo não estando fisicamente nos locais onde se está a executar o serviço. Elisabete Roxo, Diretora Executiva da Egor, explica que a utilização de *outsourcing* pode trazer ganhos quantificáveis.

por: João Pinheiro da Costa



A procura dos serviços de *outsourcing* tem vindo a ser cada vez maior e mais abrangente demonstrando a recetividade de amplos setores da economia e entidades oficiais não apenas na área dos serviços, mas também na indústria e no setor primário.

Na opinião de Elisabete Roxo, Diretora Executiva da Egor, as mais-valias de colocar os serviços em *outsourcing* centram-se sobretudo em “ganhar tempo e melhorar resultados”, porque, justifica a responsável, “as empresas de *outsourcing* são mais eficazes e eficientes e conseguem executar/produzir com rácios de custo/benefício superiores porque tendencialmente a especialização aumenta a qualidade”.

Os setores de atividade que inicialmente mais aderiram ao *outsourcing* foram as telecomunicações, a banca e os seguros. Atualmente o *outsourcing* tornou-se prática comum não apenas em empresas privadas de quase todos os setores da economia, mas também em instituições públicas nos setores da educação, saúde, desporto e entre outros.

A DE da Egor dá-nos um exemplo de um caso de sucesso de utilização de *outsourcing* onde os ganhos foram quantificáveis: “Um dos nossos clientes, empresa multinacional líder na área da energia, ao colocar as suas lojas em regime de *outsourcing*, conseguiu não apenas reduzir significativamente custos e aumentar vendas, mas também aumentar a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes graças à redução dos tempos de atendimento”.

Os obstáculos que as empresas têm apresentado para não optarem por soluções de externalização de serviços “derivam do desconhecimento do processo de *outsourcing*”, afirma a responsável, que acrescenta: “algumas empresas hesitam em aderir ao *outsourcing* pelo receio de perder o controlo do negócio e por desconhcerem que atualmente com a tecnologia existente podem acompanhar *online* a execução e os resultados, mesmo não estando fisicamente nos locais onde se está a executar o serviço”.

O *outsourcing* não obriga a uma gestão

de pessoas distinta daquela que seria feita se fosse um colaborador da empresa. No entanto, a formação contínua destes colaboradores é uma exigência crucial, porque existem frequentemente atualizações aos processos.

Os trabalhadores são formados para se integrarem num contexto diferente do tradicional. Estão a trabalhar para um cliente da sua entidade patronal, frequentemente utilizando as instalações, as ferramentas e o *software* desse mesmo cliente. Existe, na realidade, a entidade patronal que os contratou e que detém toda a responsabilidade operacional e legal do seu trabalho e um cliente que contratou com essa entidade patronal a execução de determinado serviço.

“Naturalmente a empresa *outsourcer* tem grande preocupação com a produtividade e qualidade dos serviços prestados por cada colaborador. Normalmente a produtividade e qualidade são aferidas e, em alguns casos comunicadas em tempo real aos colaboradores”, explica Elisabete Roxo.

No caso da Autsource, empresa do grupo Egor responsável pelos negócios de *outsourcing* da Egor, esta acompanha permanentemente os seus colaboradores e “está presente em muitos momentos das suas vidas, contribuindo assim para que reforcem os vínculo afetivo com a sua entidade patronal”, conclui. **▀**

50
1964-2014
ANOS



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE
GESTÃO DAS PESSOAS

50 ANOS
na defesa do papel
da Gestão das
Pessoas nas
Organizações

50 ANOS
a pensar a Gestão
a Pessoas

www.apg.pt

50 ANOS a
Valorizar Pessoas

O Melhor do Mundo está nas Pessoas

Tiago Múrias, *Manager* da everis Portugal

Outsourcing transformacional é uma realidade

O mercado de *outsourcing* em Portugal está num estado de maturidade avançado, havendo contratos de serviços de *outsourcing* com base tecnológica na maioria das grandes empresas e também já em muitas médias e pequenas empresas, explica Tiago Múrias, *Manager* da everis Portugal.

por: João Pinheiro da Costa



O mercado do *outsourcing* tem crescido e há movimentos de “reinternacionalização” para a Europa e os EUA (por oposição à fuga dos anos 1990 e 2000 para os mercados emergentes), passando estes serviços a ser muitas vezes prestados a partir de centros economicamente muito competitivos, como é o caso de Portugal para o continente Europeu, em regime de *nearshore*. No nosso País também há uma noção de que o mercado está a crescer, com a criação de vários serviços de *nearshore* para outros países Europeus e com uma aposta de muitas empresas na redução de custos e na eficiência. Por exemplo, “na everis, este último ano representou um crescimento da sua área de *outsourcing* superior a 40%”, afirma Tiago

Múrias (na foto), *Manager* da everis Portugal.

O mercado de *outsourcing* em Portugal está num estado de maturidade avançado, havendo contratos de serviços de *outsourcing* com base tecnológica na maioria das grandes empresas e também já em muitas médias e pequenas empresas. No entendimento de Tiago Múrias, “as vantagens dos serviços de *outsourcing* estão comprovadas e estão implementados serviços quer para utilização interna nas empresas, quer para exportação para outras geografias em que as empresas presentes em Portugal operam”.

“A especialização dos prestadores de serviços de base tecnológica e dos seus colaboradores, as ferramentas e metodologias utilizadas e consequentemente a eficiência obtida são as principais mais-valias dos serviços de *outsourcing*”, diz o responsável da everis. Adicionalmente, este tipo de serviços permite às empresas focarem-se nas atividades específicas do seu negócio, reduzir custos operacionais e ter serviços mais profissionalizados, com a segurança e a mais-valia de serem suportados por redes de profissionais altamente qualificados, pelo acesso a especialistas destas empresas que trabalham globalmente e pelo conhecimento que os *outsourcers* lhes podem aportar.

Tiago Múrias entende que as dificuldades culturais e organizativas são “o principal obstáculo à implementação do *outsourcing*, uma vez que

passar da gestão de um conjunto de pessoas para a gestão de um serviço implica uma avaliação diferente, com foco nos resultados obtidos e não no número de horas trabalhadas. A não avaliação dos custos atuais das empresas com os seus serviços de ITC é uma barreira a esta mudança, uma vez que dificulta a avaliação dos verdadeiros ganhos que estes serviços podem alcançar. Nesse sentido, é normal a realização de *business cases* detalhados antes de avançar para estes serviços, de forma a avaliar os potenciais ganhos dos mesmos”.

As organizações por vezes usam um novo *outsourcer* como mecanismo de aferição e objetivação dos seus resultados, de reorganização e de implantação das melhores práticas do mercado. “O *outsourcing* transformacional é uma realidade, e cada vez mais é uma ferramenta de mudança dentro das empresas”, afirma o *Manager* da everis.

Os casos de sucesso vão-se somando e em qualquer das áreas de atuação da everis encontramos exemplos de serviços de *outsourcing* de sucesso. Por exemplo, num serviço de Manutenção Aplicacional para uma entidade financeira, verificou-se uma poupança de cerca de 25% nos custos operacionais correntes de Manutenção corretiva e suporte aos utilizadores. Num outro exemplo, de Certificação da Qualidade do *Software*, também numa entidade financeira, verificou-se uma redução de cerca de 50% dos erros detetados no *software* produzido após o primeiro ano de serviço. ▣

Jorge Fróis, Diretor de BPO da Glintt

Com a maturidade vem a confiança

As empresas que não recorrem ao *outsourcing*, não o fazem, na opinião de Jorge Fróis, Diretor de BPO da Glintt, devido ao facto de “algumas organizações não terem ainda o grau de maturidade para permitir a externalização de serviços e sentirem ‘receio’ na passagem para outra entidade, de áreas críticas”.

por: João Pinheiro da Costa



O *outsourcing* pode ser uma ferramenta para racionalizar os custos das organizações. A atual si-

tução económica tem colocado este tema como prioritário para as organizações, o que tipicamente leva ao aumento de áreas/funções candidatas a uma eventual externalização, reconhece Jorge Fróis, Diretor da área de BPO da Glintt. Nota-se uma crescente recetividade, no entanto, ainda existe uma fraca entrada em alguns setores, sendo “o setor financeiro e de telecomunicações tipicamente os mais recetivos, porque estes setores têm já uma grande maturidade na externalização de serviços e, como tal, com a maturidade vem a confiança e o reforçar do modelo”.

Para o Diretor de BPO da Glintt, as mais-valias em colocar os serviços em *outsourcing* residem na “racionalização de custos, colocar

o risco de negócio do lado do parceiro, maior capacidade para gerir flutuações do mercado, evitar investimentos na modernização de algumas áreas, transformando esse investimento num serviço composto, etc”.

Relativamente aos principais obstáculos para as empresas não externalizarem os seus serviços, deve-se, na opinião do gestor, ao facto de “algumas organizações não terem ainda o grau de maturidade para permitir a externalização de serviços, pois sentem ‘receio’ na passagem para outra entidade de áreas críticas da empresa, e não possuem, igualmente, ferramentas para monitorizar o serviço/qualidade do serviço quando feito pela entidade externa. _____”

Source of Knowledge

Mais de 250 Formadores Qualificados:

- ▼ Gestão Estratégica
- ▼ Planeamento Estratégico
- ▼ Gestão de Pessoas
- ▼ Gestão de Processos
- ▼ Comunicação
- ▼ Media Training
- ▼ Apresentações em Público
- ▼ Técnicas de Negociação
- ▼ Liderança e Motivação
- ▼ Finanças Empresariais
- ▼ Gestão e Análise Financeira
- ▼ Gestão de Tesouraria e Cobranças
- ▼ Consolidação de Contas
- ▼ Faturação
- ▼ Contabilidade e SNC

+351 211 955 662
www.sourceofknowledge.pt
facebook.com/sourceofknowledge
Linked In

SOFT-SKILLS E COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS

Mário Caninhas Machado, Diretor de *Outsourcing* do Grupo SOFT

Partilha de informação é calcanhar-de-Aquiles do *outsourcing*

Na opinião de Mário Caninhas Machado, Diretor de *Outsourcing* do Grupo SOFT, todos os setores têm apetência para utilizar o *outsourcing*, com exceção da Administração Pública. Em todo o caso, verifica-se alguma resistência à sua utilização, em especial nas empresas nacionais.

por: João Pinheiro da Costa



O Diretor de *Outsourcing* do Grupo SOFT, Mário Caninhas Machado, afirma que o serviço de *outsourcing* da empresa “corresponde a um modelo que de certa forma ultrapassa o âmbito do *outsourcing* tradicional”, na medida em que disponibiliza aos clientes, não só o serviço propriamente dito, como também o acesso e utilização do *software* de gestão respetivo. “Em todo o caso verificamos ainda algumas resistências à sua utilização, em especial nas empresas nacionais. Dos nossos clientes

de *outsourcing*, 75% correspondem a empresas ou grupos multinacionais. No entanto, verifica-se claramente uma tendência para o aumento das empresas que aderem a este serviço. Neste momento, na nossa empresa, este serviço representa já mais de 50% do nosso volume de faturação”, justifica.

Para Mário Caninhas Machado todos os setores têm apetência por este serviço, com exceção da Administração Pública, destacando como principais vantagens: “a entrega dos serviços a especialistas, racionalização de processos, garantia de atualização permanente, observância mais rigorosa de prazos, utilização de recursos 365 dias por ano, mais e melhor controlo da atividade e claro, redução de custos”. Com o *feedback* que foram obtendo das empresas clientes, salientam casos de sucesso: “o Grupo Lever, um dos nossos primeiros clientes de *outsourcing*, constituído por várias unidades de negócio, aproveitou para racionalizar os seus quadros e processos de RH; e a Alliance Healthcare, adotou o *self-service* dos colaboradores como instrumento facilitador”.

No que concerne aos obstáculos que as empresas têm apresentado para não optarem por soluções de externalização, o Diretor do Gru-

po SOFT revela-nos que “no nosso caso a razão fundamental tem a ver com a externalização da informação. Apesar das referências e da ligação duradoura que os nossos clientes têm connosco, que confirmam o nível de confiança que existe neste tipo de parcerias, muitas empresas não se sentem ainda confortáveis com este aspeto. Outra razão que inviabiliza o recurso a este serviço está diretamente relacionada com a incorreta visão dos custos associados. Nem sempre é fácil demonstrar que existe redução de custos, quando como fornecedores não temos acesso à informação pertinente para esse efeito”.

Estes serviços “assentam fundamentalmente na utilização de técnicos especializados, tendo de se considerar a sua formação de forma a propiciar um alto nível da prestação do serviço. Por outro lado, a temporalidade dos contratos e a sua potencial volatilidade determina que sejam acautelados alguns aspetos na contratação dos recursos. Felizmente, porque impomos uma grande dinâmica na atualização dos nossos serviços e produtos, os contratos que temos, têm-se revelado bastante duradouros o que ajuda de certa forma à estabilização dos nossos quadros”, explica-nos o responsável do Grupo SOFT. —P

Marco Rocha, *BPO Manager* da Kelly Services

Fornecedores detêm *know-how* e inovação suficientes

Passou a existir, por parte dos responsáveis operacionais, uma tendência crescente para considerar o *outsourcing*, porque “reduz significativamente a sua atividade como executantes e isso permite-lhes assumir um papel de controladores das operações”, defende Marco Rocha, *BPO Manager* da Kelly Services.

por: João Pinheiro da Costa



No *outsourcing*, os ativos humanos são um fator-chave para um serviço de qualidade. “As equipas necessitam de ser ajustadas às necessidades do projeto, e para garantir resultados temos que ter equipas motivadas e bem treinadas, sendo o papel da equipa de gestão fundamental para

o sucesso do projeto”, afirma Marco Rocha, *BPO Manager* da Kelly Services.

Quando questionado acerca da receptividade de utilização de *outsourcing* em Portugal, o responsável revela que “cada vez existe um maior conhecimento das empresas acerca dos benefícios da utilização de modelos de *outsourcing*. O que notamos é que passou a existir, por parte dos responsáveis operacionais, uma tendência crescente para considerar este tipo de soluções, que reduzem significativamente a sua atividade como executantes e lhes permitem assumir um papel de controladores das operações com impacto positivo nas respetivas estruturas internas”.

“O que nos temos apercebido é que

existe uma noção clara nas empresas de que, tendo em conta a especificidade de serviço, os fornecedores atuais detêm bastante *know-how*, assim como metodologias inovadoras, que são uma mais-valia para os negócios dos seus clientes. Tornam-se, por isso, uma possibilidade viável quando se deparam com necessidades de maior controlo ou de ineficiências operacionais”, diz Marco Rocha. No momento de optar pelos serviços de *outsourcing* são considerados fatores como “a diminuição do custo que possuem atualmente com o serviço, assim como a qualidade do mesmo. Contudo, dependendo do nível de maturidade e experiência da empresa neste tipo de serviços, poderão existir outros fatores com um peso considerável aquando da escolha realizada”. **▬**

LISBOA
26 SETEMBRO
1º ENCONTRO DOS PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

ORGANIZAÇÃO: **mediaview** MEDIA PARTNER: **Pessoal RH online**

MAIS INFORMAÇÕES ATRAVÉS DO SITE EPSST.CAREVIEW.PT OU EPSST@CAREVIEW.PT

Carlos Pardo, Diretor-geral da Meta4 para Espanha e Portugal

A externalização da GRH

Há cada vez mais empresas a recorrer às soluções de *outsourcing*, apesar das dúvidas e dos receios que apresentam. Na opinião de Carlos Pardo, Diretor-geral da Meta4 para Espanha e Portugal “o aumento da procura dos serviços de *outsourcing* permite-nos afirmar que a tendência é positiva”.

por: João Pinheiro da Costa



Uma estratégia de *outsourcing* mal planificada pode tornar-se uma verdadeira inimiga para a empresa. “Em vez da flexibilidade e eficiência pretendidas, poderá agravar os problemas de compromisso com a empresa por parte dos colaboradores da organização tendo consequências negativas a todos os níveis da mesma”, justifica Carlos Pardo, Diretor-geral da Meta4 para Espanha e Portugal. A solução para evitar o insucesso passa por um planeamento adequado, tendo por base a análise das questões-chave que favorecem a correta tomada de decisões. Neste sentido, o DG da Meta4 elenca os principais aspetos a considerar: “viabilidade da externalização do processo; eficiência dos custos; riscos; ofertas e fornecedores; e gestão da mudança”.

Externalização de serviços aumenta
Apesar dos receios que ainda estão

associados à decisão de externalização, há cada vez mais empresas a recorrer às soluções de *outsourcing*. Carlos Pardo explica que “a ideia de que o *outsourcing* tem como consequência o despedimento do capital humano nas empresas está a ser ultrapassada e, como consequência, existe uma maior receptividade a este tipo de serviços”.

O aumento da procura dos serviços de *outsourcing* permite-nos afirmar que a tendência é positiva. Uma das realidades que contribui para este aumento é o facto de as empresas começarem a compreender que as soluções de *outsourcing* não se dirigem apenas às grandes organizações.

Equipas especializadas

Muitas vezes as empresas não têm capacidade financeira para investimento, conhecimentos especializados ou mesmo disponibilidade, optando pelas soluções de *outsourcing*, entre-

gando-os a uma empresa realmente capaz de dar resposta às suas necessidades. Como referido anteriormente, tudo isto irá permitir às empresas centrarem-se no seu negócio principal, preocupando-se apenas em seguir e cumprir os objetivos estratégicos do negócio.

Gestão da pessoa e das equipas

As soluções de *outsourcing* requerem sempre uma análise de todos os elementos e partes envolvidas, porque, sustenta o responsável da Meta4, “um bom planeamento, atempado e detalhado, irá integrar todos os processos e variáveis implicadas na transição, incluindo também a gestão das pessoas. Quanto maior for a definição de cada um dos parâmetros analisados, assim como das necessidades das organizações – ao nível individual e coletivo – maior será o êxito da transição final para o *outsourcing*.” A gestão de pessoas irá depender das necessidades e dos serviços contratados, ou seja, é muito variável dependendo do serviço pretendido.

A relação afetiva “não é necessariamente um obstáculo” para Carlos Pardo, dado que “o sucesso de um serviço não está comprometido quando existe este tipo de relação entre as partes. O importante é definir os limites de cada uma das relações para que todos os intervenientes se sintam confortáveis no relacionamento global, e para que no final o mais importante seja cumprido: a satisfação de ambas as partes”. —P

Cristiana Santiago, *Cloud Accounts & Outsourcing Manager* da Minimal

Outsourcing de funções veio para ficar

As empresas começaram a criar oportunidades de *outsourcing* de atividades, funções e processos com cada vez maior especialização dos seus intervenientes. A Minimal tem no *outsourcing* das funções de GRH os serviços mais procurados, explica Cristiana Santiago, *Cloud Accounts & Outsourcing Manager*.

por: João Pinheiro da Costa



claramente de aumento. “O *outsourcing* de funções, a sua externalização, efetivamente, veio para ficar”, acredita Cristiana Santiago, *Cloud Accounts & Outsourcing Manager* da Minimal. No caso da Minimal e em relação ao *outsourcing* do processamento de salários, já são muitas empresas e muitos milhares de salários processados todos os meses nos mais diversos setores de atividade, quer em empresas de pequena de dimensão – dezenas de empregados – quer em empresas de grande dimensão – milhares de empregados.

Do Outsourcing à especialização

Originalmente, o *outsourcing* tendia a limitar-se à mera subcontratação de serviços em setores de atividade de

baixo valor acrescentado, como os setores da segurança e da limpeza, por exemplo. No entanto, as empresas começaram a criar oportunidades de *outsourcing* de atividades, funções e processos com cada vez mais especialização dos seus intervenientes: sistemas informáticos, atividades financeiras, *payroll*, recrutamento, etc.

A Minimal, embora possa fornecer outros tipos de *outsourcing*, de TI, incluindo desenvolvimento de aplicações, contabilidade e/ou gestão do património, tem no *outsourcing* das funções de GRH os serviços mais procurados. Em particular no que respeita à gestão administrativa dos RH, que inclui o processamento de salários. _____

S seja por razões estratégicas ou operacionais, as empresas têm vindo a optar cada vez mais pelo *Business Process Outsourcing* (BPO) e a tendência tem sido

PENSANDO EM RELOCATION? PENSE INTERDEAN

- Escritórios em 56 países
- Consultoria em Mobilidade Internacional
- Vistos & Imigração
- Serviços de Relocation
- Formação InterCultural
- Mudança Internacional



INTERDEAN
RELOCATION SERVICES

T: 351 21 924 50 50
E: lisbon@interdean.com
www.interdean.com

We make it easy

RELOCATION | IMMIGRATION | MOVING | EXPENSE MANAGEMENT

Vítor Peliteiro, *Head of Operations* da Randstad Contact Centres

Portugal é potência na externalização de operações

Vítor Peliteiro, *Head of Operations* da Randstad Contact Centres, sente que as empresas em Portugal estão recetivas ao *outsourcing*, porque as boas práticas têm servido de alavanca para que outros setores aumentem a tendência de utilização de modelos que lhes permitam ganhos de eficiência.

por: João Pinheiro da Costa



Desde que a gestão tenha sempre por base a formação das pessoas, a transparência, o rigor, o compromisso, o respeito, a cooperação, a definição de regras claras, políticas de progressão de carreira e que depois proporcione sistemas de prémios que promovam a competitividade e os bons desempenhos, não haverá certamente a necessidade de gerir de forma diferente os colaboradores que trabalham em regime de *outsourcing*, pois estes valores são transversais a qualquer organização, independentemente do modelo”, explica Vítor Peliteiro, *Head of Operations* da Randstad Contact Centres.

Portugal recetivo ao *outsourcing*

Em alguns contratos de *outsourcing*, existe por parte dos colaboradores um vínculo afetivo à empresa cliente. No entanto, este sentimento “tem mudado nos

últimos anos fruto da maturidade que as próprias pessoas têm nos modelos de *outsourcing*. Para além desta maturidade, temos investido muito nesta alteração de mentalidades.” Achamos que para além do vínculo contratual, deve existir igualmente um vínculo sentimental entre nós e as pessoas que conosco trabalham. É esta a conjugação que deve proporcionar um serviço de excelência que gostamos de entregar aos nossos clientes. Temos planos de carreira, formação, incentivos e gerimos a motivação dos nossos colaboradores, sendo este o nosso modelo de atuação. Investimos fortemente em ações de dinamização, retenção e motivação, permitindo elevados níveis de *engagement* das nossas pessoas, pois elas são o fator diferenciador da Randstad”. Na opinião de Vítor Peliteiro as empresas em Portugal estão recetivas ao *outsourcing*, “porque setores de atividade como telecomunicações, seguros, banca e *utilities* apresentam já modelos de *outsourcing* com um elevado grau de maturidade. Estas boas práticas têm servido de alavanca para que outros setores, tradicionalmente mais solícitos, aumentem a sua tendência para a utilização de modelos de *outsourcing* que lhes permitam ganhos de eficiência assinaláveis”. Em Portugal “existe uma tendência crescente para a utilização destes modelos”, acredita o *Head of Operations* da Randstad Contact Centres, que explica que “para além do crescimento nas empresas portuguesas, temos sentido por parte de empresas estrangeiras um con-

tínuo interesse em Portugal como destino potencial para a externalização de operações que não fazem parte do seu *core*. Tal facto, deve-se ao posicionamento de Portugal como destino de *nearshore*, permitindo desta forma o reconhecimento por parte da Gartner como um dos países com melhores condições para a prestação de serviços de *outsourcing*.”

Inovação e segurança

No que concerne a mais-valias é já um *cliché* dizer-se que as empresas utilizadoras de *outsourcing* conseguem mais facilmente concentrar-se no seu *core business*. Todavia, Vítor Peliteiro explica que o recurso ao *outsourcing* “é cada vez mais estratégico”, porque, adianta: “Uma visão estratégica sobre estes modelos permite *savings* consideráveis, incorporar tecnologia que de outra forma obrigaria a investimentos significativos, reduzir tempos de implementação, reengenharias de processos, promovendo ganhos de eficiência e produtividade e ainda a transformação de custos fixos em custos variáveis”.

A segurança de informação é também para a Randstad um dos motivos que as empresas têm apresentado para não optarem por soluções de externalização de serviços. Estas dificuldades, quer técnicas quer de mentalidades, têm sido ultrapassadas nos últimos anos, uma vez que existem cada vez mais soluções tecnológicas que permitem desmistificar este tipo de receio”, finaliza. **▬**

Inês Vaz Pereira, *Portugal Managing Director* da Talentia Software

TI's apostam no *outsourcing* como forma de racionalização

A tendência do mercado tem sido para um aumento da aposta no *outsourcing*, principalmente na área das TI's, área onde os recursos são mais caros. Ainda que a área de *outsourcing* não esteja na oferta de serviços da Talentia Software, a sua experiência permite avaliar o “estado do *outsourcing* nos dias de hoje”.

por: João Pinheiro da Costa



tifica Inês Vaz Pereira, *Portugal Managing Director* da Talentia Software. As mais-valias em colocar os serviços em *outsourcing* estão ao nível do *outsourcing* de serviços de Tecnologia de Informação, que permite às empresas dotar as suas equipas de competências de conhecimentos que globalmente contribuem para a evolução tecnológica. “Desta forma, veem assegurados os seus próprios projetos, e consequentemente, a sua vantagem competitiva, porque conseguem concentrar e melhorar os seus próprios recursos”, justifica Inês Vaz Pereira.

A tendência do mercado tem sido para um aumento da aposta no *outsourcing*, “principalmente na área das TI's, áreas onde os recursos são mais caros, mas que funcionam muito por

projetos equacionando uma solução adequada às necessidades específicas por um período de tempo”, afirma. A aposta em *outsourcing* nesta área demonstra a potencialidade de serviços de TI's no reforço da competitividade e na distinção na Gestão dos Recursos Humanos.

Inês Vaz Pereira entende que “a contratação exige uma forma de gestão distinta quando comparamos uma negociação em regime de contratação direta com uma contratação em regime de contrato de *outsourcing*. Mas a forma de gerir as pessoas não deveria ser diferente. A chave do sucesso, seja com ‘pessoas da casa’ ou com ‘pessoas de fora’, é estimular o trabalho em equipa e fazer do objetivo de todos, um objetivo comum”. □

A utilização de *outsourcing* “é uma opção que muitas vezes compensa em termos de custo, compromisso e qualidade da pessoa selecionada. As empresas estão recetivas a novos modelos de negócio que garantam uma boa gestão das suas pessoas *vs.* gestão de custos adequados”, desmis-

IDALBERTO CHIAVENATO
em Portugal

**CONFERÊNCIA DE RH
PESSOAS & ESTRATÉGIA**

12 e 13 de Novembro - LISBOA

Organização: **vantagem+**
Consultores de Formação • Empresarial
A Trustful Training Company

Desconto na Inscrição: Até 30/06

Tlf: +351 218 493 333
Email: formacao@vantagem.com
www.vantagem.com

Keynotes:
Prof. Idalberto Chiavenato
e José Bancaleiro

Seminário com
Prof. IDALBERTO CHIAVENATO
Um dos Maiores Gurus do Mundo em RH

Apresentado por: STANTON CHASE, Human Resources HR Portugal, human, Pessoai, RH online



Formação de Executivos



Neste *Dossier* Especial dedicado à Formação de Executivos, temos em destaque a visão das Empresas que cada vez mais apostam nesta formação como uma clara mais-valia para o funcionamento das organizações, e também a visão das Universidades que reforçam o seu ensino e investem cada vez mais em novos cursos para executivos. A revista *Pessoal* quis saber mais sobre os cursos direcionados para executivos dando a conhecer as oportunidades existentes para desenvolver competências de liderança e de gestão.

O renascer da Formação de Executivos

Se na década passada a Formação de Executivos tinha caído em desuso, agora, cada vez mais são as Escolas de Negócios, as Universidades e as Empresas que apostam e querem fazer crescer este tipo de formação dando resposta às novas exigências do mundo executivo.

por: Maria Belo dos Santos

Em Portugal, as Universidades que há muito se mantinham no topo dos *Rankings* de Formação de Executivos a nível mundial, enfrentam agora, por força da situação recorrente e da globalização em que vivemos, uma maior concorrência dentro do País e também a nível mundial.

No entanto, a distinção das escolas portuguesas continua a ser evidente, como é o caso da Católica-Lisbon Business School, que continua a ser a escola de negócios portuguesa melhor posicionada no *Ranking* do *Financial Times*, tendo maior destaque entre as 20 melhores escolas Europeias; a Nova SBE e a Porto Business School, continuam também a fazer parte do *ranking* que distingue as Universidades com os melhores programas de formação para executivos a nível mundial.

Mas não são só as universidades portuguesas que fornecem este tipo de formação, também as empresas têm vindo a apostar e a desenvolver programas de formação de forma a garantir que os futuros gestores e líderes estejam preparados para o mundo exigente dos negócios. A Global Estratégias, Insignis West, Profiforma, SGS Academy, SHL Portugal, Solfut e Source of Knowledge são as empresas que poderá ficar a conhecer neste *dossier* especial. Estas empresas têm apostado neste tipo de formação com um formato “à medida”, tanto em projetos que se centram no apoio às organizações, como no desenvolvimento executivo a nível pessoal.

A grande procura que este tipo de formação tem registado, fez com que a maioria das Escolas de Negócios adequassem o seu ensino e fornecessem cada vez mais oportunidades aos jovens gestores e atuais líderes de se poderem desenvolver e conseguirem as competências necessárias para serem líderes e gestores de excelência. É fundamental fornecer as ferramentas necessárias às chefias de topo; ensinar os segredos para trabalhar em equipa; ensinar a desenvolver pensamento estratégico; transmitir as técnicas de gestão de pessoas para desenvolver o potencial dos colaboradores, entre muitas outras competências indispensáveis ao desenvolvimento de pessoas e organizações. —**P**

Global Estratégias

Gestão de Projetos: aprofundar conhecimentos na gestão diária

A Global Estratégias é uma das empresas com mais cursos destinados a melhorar a vida das pessoas e das organizações. Os cursos Gestão de Projetos são uma combinação de metodologias ativas e participativas, que conferem as capacidades fundamentais para ser um bom Gestor de Projetos.

por: Maria Belo dos Santos



Sara Sousa Brito, DG da Global Estratégias

A Global Estratégias, entre as várias áreas RH em que atua, tem programas de formação compostos por vários cursos destinados ao desenvolvimento das capacidades dos profissionais na Gestão de Projetos. Estes cursos, certificados pelo PMI® – Project Management Institute – e, portanto, concebidos e ministrados segundo um corpo de conhecimentos que tanto exercita as competências

técnicas como as comportamentais, baseiam-se em metodologias ativas e participativas, combinadas em diferentes modalidades formativas, presencial, *e-Learning* e *b-Learning*, e têm a particularidade de dispor de simuladores de Gestão de Projetos, que tornam toda esta aprendizagem ainda mais eficiente: permitem experienciar uma verdadeira gestão de projetos em tempo real; preparam para a realização dos exames de certificação; avaliam as *hard* e *soft skills* necessárias a um bom Gestor de Projetos; dispõe ainda de um simulador *online* para a gestão de equipas virtuais. Através de ferramentas de *assessment* é ainda possível avaliar o grau de maturidade da organização neste âmbito.

Além de direcionados para Gestores de Projetos, os cursos Gestão de Projetos, regem-se por princípios, processos, metodologias e ferramentas que são cada vez mais úteis na gestão e planeamento das atividades laborais, gestão de equipas e mesmo no controlo de custos ou análise de riscos inerentes, por isso, o desenvolvimento destas competências é importante para todos os profissionais que pretendam adquirir conhecimentos mais aprofundados acerca da gestão mais eficiente do seu trabalho diário.

Uma das particularidades é o facto de a Global Estratégias possuir também

ferramentas de *assessment* e simuladores que permitem avaliar, *a posteriori*, o impacto da formação, o que garante a avaliação dos resultados alcançados nos cursos.

Além de se destinar ao desenvolvimento de competências pessoais na Gestão de Projetos, estes cursos permitem também uma atuação que garante o desenvolvimento das empresas em exclusividade, “na medida em que é possível fazer-se refletir, nos conteúdos, dinâmicas e modalidades, as características e fatores diferenciadores de cada organização”.

Sara Sousa Brito, Diretora-geral da Global Estratégias, destaca os bons resultados que se podem obter com os Cursos de Gestão de Projeto uma vez que os “os Formandos emergem numa verdadeira experiência de gestão de projetos e, assim, os conhecimentos adquiridos transformam-se em práticas diárias, o que influencia diretamente a *performance* das pessoas e a da própria organização.” ──

Gestão de Projetos

Local: Rua do Conde de Redondo, 61 - 5º | 150-102 LISBOA

Contacto: (+351) 21 356 99 00

www.globalestrategias.pt

Insignis West

Gestão e Liderança para Quadros Superiores

A empresa Insignis West conta já com muitos cursos para formar gestores e diretores em todo o País. O novo curso que aborda a temática da Gestão e da Liderança para quadros superiores vem garantir a possibilidade de dominar as competências necessárias para conseguir ser um bom líder, acompanhando os avanços e dinâmicas do mercado.

por: **Maria Belo dos Santos**



Claudio Masi, Diretor-geral da Insignis West

Hoje em dia os mercados e as empresas precisam cada vez mais de líderes eficazes, que consigam tomar decisões rápidas e que originem resultados de excelência. Para que isso seja possível é necessário adquirir todos os conhecimentos e ferramentas que permitam sustentar devidamente as decisões, minimizando ou eliminando o risco de estas se revelarem desajustadas.

O curso da empresa Insignis West de Gestão e Liderança para quadros superiores vem permitir esse reforço de competências e fornece as ferramentas que permitem uma liderança forte, consciente e ajustada às dinâmicas de mercado. Algumas práticas cor-

“A Insignis West aposta num reforço das competências e na transmissão de ferramentas que permitem uma liderança forte, consciente e ajustada às dinâmicas de mercado.”

rentes, como saber identificar aspetos críticos do planeamento na gestão, permitem otimizar todo o processo de decisão, conseguindo assim uma gestão de qualidade, algo que neste curso é facultado. Ao longo do curso serão ainda disponibilizados todos os

conteúdos sobre novas técnicas para gerir informação, e ferramentas económicas que permitem minimizar os riscos financeiros, entre outros. O curso Gestão e Liderança para quadros superiores é destinado aos gestores que pretendam otimizar as suas funções de liderança e o seu conceito é baseado na formação à medida.

Outro dos objetivos do curso passa pelo reforço das competências ao nível da inteligência emocional, para que os formandos aprendam a ganhar uma maior proximidade com o cliente.

O Diretor-geral da Insignis West, Claudio Masi, afirma que todos os cursos até hoje lecionados conseguiram um “grande retorno para os participantes porque lhes trouxe acréscimo de competências que utilizam hoje no seu dia-a-dia e conseguem assim uma otimização de tempo nas decisões que tomam, assim como no resultado das mesmas”, e acrescenta ainda que “a confiança com que conseguem tomar as decisões e o impacto positivo dessas mesmas decisões será a grande mais-valia desta ação”. ─

Gestão e Liderança para Quadros Superiores

Duração: 30 Horas

Local: Instalações Insignis West

www.insignis-west.pt

Academia PME IAPMEI/Profiforma

“Mudar em 10 meses” com o Projeto Academia PME

A Profiforma, entidade formadora e consultora de âmbito nacional, está a desenvolver, pelo segundo ano consecutivo o projeto Academia PME, que tem como principal objetivo alavancar as empresas e o seu posicionamento, potenciando os resultados.

por: Maria Belo dos Santos



Carlos Silva. Responsável do Projeto

É o segundo ano consecutivo que a Profiforma desenvolve o Projeto Academia PME. Trata-se de um projeto dedicado às empresas, de Formação-Ação, dinamizado pelo IAPMEI e financiado a 100% pelo Programa Operacional Potencial Humano. Esta edição marca o alargamento do apoio prestado pela Profiforma ao tecido empresarial da região centro, norte e alentejo, envolvendo 32 empresas, por região, num total de 96.

Este projeto, que teve início a 18 de setembro de 2013 e termina no dia 19 de dezembro de 2014, assenta no desenvolvimento integrado de

“Um projeto diferente e diferenciador que leva os seus participantes a envolverem-se em temas fraturantes como o marketing de guerrilha, e as redes sociais, entre muitos outros desafios.”

formação de excelência organizada numa metodologia de *workshop* e sessões de consultoria individualizada nas empresas, e nos gestores das mesmas. Cada momento de formação é realizado de seis em seis semanas, permitindo neste intervalo, que a equipa de consultores especialistas da Profiforma possa intervir localmente nas empresas, criando condições para potenciar a mudança, o crescimento ou a reorganização das empresas. O objetivo principal que a Profiforma tem vindo a seguir com este projeto é o de ajudar as empresas a crescerem e também promover o seu posicionamento e ainda potenciar os seus resultados.

Por ter um cariz interventivo, trata-se de um projeto diferenciador que leva a que os seus participantes se envolvam em temas fraturantes como o *marketing* de guerrilha, as redes sociais, a internacionalização e novos mercados, a conquista e fidelização de clientes, a gestão da *performance* empresarial, a estraté-

gia, entre muitos outros desafios. Assente numa visão estratégica que decorre da análise objetiva da situação atual da empresa, nestes 10 meses, o projeto pretende desenvolver novas formas de pensar a empresa, potenciando uma “nova filosofia de gestão”, sendo também um desafio pessoal e profissional para o executivo que se envolve na formação e assume a condução das atividades de mudança no seio da empresa, envolvendo o consultor, a gestão de topo e os colaboradores em ações de melhoria em prol da maximização de resultados. “A experiência adquirida pela Profiforma ao longo de mais de 30 anos ao serviço das empresas e do desenvolvimento do tecido económico é um elemento facilitador e potenciador do sucesso deste projeto que se posiciona como um marco de qualidade e desenvolvimento das 96 empresas envolvidas”, afirma Carlos Silva, Responsável pelo projeto.

A Profiforma tem apostado também numa maior cobertura territorial de apoio às empresas e os seis grupos Academia Profiforma têm desenvolvido as várias etapas da formação em diversos locais do País, que acabam por ser centrais às sedes das empresas selecionadas, e estão distribuídos por Amares, S. João da Madeira, Vila Velha de Ródão e Castelo Branco, Coimbra e Soure, Alter do Chão e Coruche. **■**

Lean Six Sigma Green Belt

A formação *Lean Six Sigma Green Belt* foi criada para oferecer aos participantes um conhecimento aprofundado das técnicas *Lean* e de como elas podem reduzir o tempo e os custos de operação, mantendo a qualidade do produto. O curso da SGS Academy garante que compreenda e seja capaz de implementar eficazmente os princípios, objetivo e conceitos da manufatura *Lean*.

por: João Pinheiro da Costa



Na realidade do mercado atual, mais que conhecer ferramentas que possam melhorar a qualidade dos produtos ou serviços e reduzir os custos da operação, as empresas necessitam de colaboradores com o conhecimento e a dinâmica para colocar essas mesmas ferramentas em prática, vencendo obstáculos e resistências internas de forma a conseguir resultados efetivos e mensuráveis.

A formação em *Lean e Six Sigma* pode ajudar a melhorar a eficácia e a qualidade dos negócios. Na opinião de Susana Iglésias, Diretora da SGS Academy, “o segredo está em utilizar uma metodologia simples, fácil de implementar, que possa ser compreendi-

da e usada por todos os colaboradores para melhorar os seus processos.” Para que desta forma haja uma “redução de custos e dos tempos de operação e, em consequência, ter o *buy in* de toda a organização”, explica.

A formação, que está direcionada para gestores e colaboradores e cujo objetivo é alavancar as empresas para a excelência operacional e para o real aumento de competitividade, é lecionada em três cursos independentes com foco nas ferramentas *Lean Six Sigma* mais utilizadas e que proporcionam resultados a curto prazo. Nestes cursos é apresentado o caminho para a implementação do modelo, o papel e as responsabilidades das equipas de gestão relativamente à melhoria contínua. Na prática, esta formação oferece uma estratégia de gestão de negócios cujo objetivo é ajudar a proteger os líderes e donos de processos a ganharem conhecimento e confiança para desafiar o *status quo*.

Durante a formação de seis dias, os formandos aprenderão as ferramentas e técnicas necessárias para conduzir e entregar projetos *Lean Six Sigma*. “Exploramos a experiência prática em projetos e desenvolvemos conhecimentos técnicos para ajudar os participantes a desenvolver competências quantitativas e qualitativas”, defende a Diretora da SGS Academy.

A combinação de teoria e prática oferece-lhe um curso que é tanto prático

quanto interativo, além de oferecer uma oportunidade real de fornecer resultados concretos.

As melhorias verificadas após a implementação do *Lean Six Sigma* são quantificáveis através de: 15% de aumento de rendimento; 70% de redução de transporte de materiais; 60% de redução de espaço útil; 80% de redução de movimentação; 68% de redução de espaço de armazenamento em *racks*; 45% de redução de empilhadores; 12% de redução do tempo de ciclo; 50% de redução do tempo de inventário físico (anual); e 96% na redução de defeitos. Segundo Susana Iglésias, esta é uma formação “transversal a qualquer setor de atividade”, e que se define como: “um processo de organização do espaço de trabalho; como todos os métodos *Lean*, procura eliminar o desperdício e maximizar as tarefas de valor acrescentado; utiliza os métodos Kaizen para criar e manter uma configuração organizada, limpa, segura e eficiente que permita taxas elevadas de tarefas de valor acrescentado”. **□**

Lean Six Sigma Green Belt

Duração: 48 horas

Investimento: 970€ + IVA

Idiomas possíveis: Português e inglês

Local: Instalações da SGS - Lisboa, Maia, Ponta Delgada e Funchal
www.sgs.pt

SHL Portugal

Dar Feedback Construtivo e Estabelecer Planos de Desenvolvimento

Garantir que os líderes conseguem promover o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores é um requisito obrigatório para uma gestão adequada, e este tipo de prática é para a SHL Portugal um dos pontos mais importantes a desenvolver. O curso *Dar Feedback Construtivo e Estabelecer Planos de Desenvolvimento* fornece as competências necessárias para se conseguir liderar um grupo e ser um bom gestor de pessoas.

por: **Maria Belo dos Santos**



Um dos desafios que os grandes líderes têm que enfrentar, muitas vezes com grande dificuldade, é o de saber criar as condições necessárias para promover o desenvolvimento dos elementos da equipa. É neste contexto que a empresa SHL Portugal, por reconhecer a dificuldade que os gestores e executivos têm neste tipo de práticas, criou uma formação de curta duração que prepara os executivos para darem *feedback* construtivo aos colaboradores e estabelecerem, acompanhar e reverem

Planos de Desenvolvimento Pessoal, que são muito importantes para garantir uma gestão adequada.

Este programa consiste em duas sessões dinâmicas de curta duração em que os participantes trabalham as suas necessidades de desenvolvimento, diminuindo o tempo que passam em sala e aproveitando as atividades realizadas no âmbito do seu dia-a-dia profissional como fontes de aprendizagem.

Nestas sessões, os participantes vão perceber o impacto no desempenho dos colaboradores de dar *feedback* de forma construtiva e conhecer técnicas para o fazer adequadamente. Neste tipo de situações, pretende-se que o *feedback*, para além de apontar as necessidades de melhoria e os pontos fortes, identifique também como desenvolver as primeiras e reforçar os segundos e, para isto, os formandos recorrem a instrumentos que permitem estabelecer, acompanhar e rever vários planos de desenvolvimento pessoal.

Em termos metodológicos, são utilizados neste curso predominantemente dois métodos, o ativo e o expositivo, com recurso a técnicas

pedagógicas como as simulações (*role plays*) e o visionamento de filmes.

No final do curso é fornecido aos seus participantes, um documento que sintetiza as técnicas abordadas de forma simples, de fácil memorização, recorrendo a acrónimos, imagens e cores, que “têm sido utilizados, com sucesso, por consultores da SHL a nível mundial, nomeadamente em processos de *coaching* individual ou em contexto de formação”, afirma Nuno Matos de Sousa, *Managing Consultant* da SHL Portugal.

Nos últimos três anos participaram mais de 240 pessoas no curso *Dar Feedback Construtivo e Estabelecer Planos de Desenvolvimento*, e a avaliação é positiva, sendo que 94% dos ex-formandos consideram-se satisfeitos ou plenamente satisfeitos com a ação. —

Dar Feedback Construtivo e Estabelecer Planos de Desenvolvimento

Duração: 4h + 4h

Local: Av. Marquês de Tomar, n.º35, 4.º
1050-153 Lisboa
www.shl.pt

I Have the Power Leadership Practitioner

Um verdadeiro líder deve estar preparado para qualquer desafio. O curso *I Have The Power Leadership Practitioner* – Certificação em Liderança, vem facultar todos os truques e técnicas que um líder necessita saber para enfrentar todos os objetivos com que se compromete atingindo os resultados de excelência que lhe são exigíveis.

por: Maria Belo dos Santos



Num momento altamente desafiante para as organizações e numa economia globalizada, a liderança tem de ser mais capacitada para poder enfrentar, com sucesso, qualquer desafio, levando as equipas para níveis superiores de desempenho, e foi essa necessidade que levou a empresa I Have The Power a criar o curso *I Have the Power Leadership Practitioner* – Certificação em Liderança, que combina a formação em sala com *coaching* pós-curso e avaliação de resultados da aplicação dos conhecimentos adquiridos, na empresa de cada formando.

Em função do número de líderes certificados numa empresa, este curso permite também que a classificação dessa empresa na capacidade de liderar seja auditada e possa ter um selo

de garantia de qualidade da liderança o IHTP Corporate Leadership Excellence Award, com visibilidade para o mercado.

O método de ensino do curso é muito prático e é orientado para chefias de topo, diretores-gerais, administradores e responsáveis de áreas de negócio. Esta certificação em liderança que a I Have The Power tem vindo a facultar, centra-se essencialmente no desenvolvimento de quatro competências fundamentais para um líder: capacidade de motivar equipas de alto desempenho; comunicar e projetar o pensamento visionário; conhecer as melhores ferramentas para gerir o tempo; aprender técnicas de falar em público para máximo impacto; estudar ferramentas de *coaching* para utilização na liderança.

As aprendizagens ao longo do curso têm levado muitos líderes à sua utilização em ambiente multiempresa, mas também tem sido muitas vezes uma opção aplicar estes conhecimentos numa empresa em particular, noutros casos, em paralelo, muitos tiveram também sessões de *coaching* para irem aplicando as informações recolhidas no dia-a-dia.

Como o bom funcionamento em equipa é um dos objetivos centrais que este curso pretende promover, esta edição terminará com uma experiência muito diferente e agradável, que irá acontecer exatamente no último dia do curso.

Com a presença do gastrónomo e enófilo José Silva, e de um *chef* de cozinha, a Prochef Agency vai desenvolver uma ação proactiva, com a inclusão de todos os participantes num trabalho de grupo, na cozinha. Neste espaço, todos os participantes vão poder “cozinhar” todos os temas abordados durante a formação, associando-os a algo de que todos gostamos: a culinária. Esta iniciativa pretende tornar ainda mais evidente como o trabalho em equipa, o espírito de liderança e a capacidade de motivação, são essenciais para conseguir bons resultados.

No final do curso, e após avaliações no contexto da empresa, será também atribuído ao formando o certificado de *Leadership Practitioner*, abrindo as portas para o nível seguinte que é o *Leadership Master*, e será atualizado o nível do IHTP Corporate Leadership Excellence Award. —P

***I Have the Power Leadership Practitioner* – Certificação em Liderança**

Duração: 49 horas – 7 dias

Investimento: 1800€ / formando
(versão multiempresa)

Idiomas possíveis: Português e inglês

Local: Porto ou Lisboa ou nas instalações de uma dada empresa, em Portugal ou no estrangeiro

www.ihavethepower.net

Source of Knowledge

Projetos de Formação direcionados para Empresas

A Source of Knowledge é uma empresa direcionada para a área da formação e fá-lo através do *outsourcing* de formadores. Com mais de 12 anos de experiência, é no sucesso dos seus clientes que revê o seu importante papel na Formação de Executivos – principalmente na área em que é especialista, a dos Recursos Humanos.

por: **Maria Belo dos Santos**



O Diretor Executivo da Source of Knowledge, João Teixeira, começou por nos definir qual o modelo de negócio em que a sua empresa atua, explicando que se centra exclusivamente na formação através do “*outsourcing* de formadores, alocando-os a projetos de formação direcionados exclusivamente para as empresas”. Esta empresa já conta com mais de 12 anos no mercado da formação e é um exemplo em soluções globais para formação especializada em recrutamento e seleção de profissionais. Num leque reunido de 250 forma-

“Soluções de RH com competência técnica e pedagógica de excelência, em regime de *outsourcing* no domínio das nossas áreas de atuação.”

dores, são muitas as competências que dominam, entre as quais as várias vertentes de gestão, algo que é fundamental para o bom funcionamento de qualquer empresa. O objetivo principal dos cursos criados na Source Of Knowledge é dar a conhecer as várias formas de gestão

e partilhar todas estas temáticas com profissionais dentro das organizações que pretendam desenvolver, melhorar ou potenciar as suas competências de direção e gestão do trabalho, liderança de equipas e postura comportamental.

Uma das características que João Teixeira revela ser fulcral em relação a estes projetos é de que “todos os conteúdos ministrados são adaptados e moldados em função dos pré-requisitos e das necessidades de cada grupo a ser formado, assim como a adaptação de objetivos, duração e cargas horárias de cada projeto”.

A modalidade que é mais desenvolvida nestes cursos é focada exclusivamente na formação intraempresas, e aborda muitas temáticas importantes como Gestão e Planeamento Estratégico, Gestão de Processos, Gestão e Análise Financeira e, dentro das denominadas *soft-skills*, desenvolve também, maioritariamente, projetos de Liderança e Motivação de equipas. João Teixeira considera que o sucesso destes projetos se pode encontrar nos seus clientes e nos resultados obtidos, porque, como nos disse, a Source Of Knowledge foca-se “no sucesso dos clientes e apresenta soluções de RH com competência técnica e pedagógica de excelência, em regime de *outsourcing* no domínio das nossas áreas de atuação”. **□**

PARH: O programa de RH da CATÓLICA-LISBON

A Católica Lisbon Executive Education é a Escola de Negócios portuguesa que ocupa o lugar mais alto no *ranking* realizado pelo *Financial Times*, posição que mantém há já alguns anos. Uma das áreas em que os seus programas de Formação Executiva atuam é a da Gestão de RH, com um programa que já conta com 21 edições.

por: Maria Belo dos Santos



Na sociedade em que vivemos, de conhecimento, de competitividade e de mudança, a importância de uma gestão eficaz dos Recursos Humanos impõe-se cada vez mais como o núcleo central das competências de gestão.

Um dos programas de maior prestígio que a CATÓLICA-LISBON realiza é o Programa Avançado em Gestão de Recursos Humanos (PARH), que conta já com a sua 21ª Edição a decorrer desde o dia 5 de abril de 2014, e, para a sua 22ª Edição, já há possibilidade de fazer inscrições, pois estão abertas ao longo de todo o ano, até cerca de um mês antes do início de cada edição.

O PARH é coordenado pelos Professores Luís Caeiro e Ana Rijo da Silva e tem como principais objetivos: fundamentar a dimensão es-

tratégica da gestão de RH e realçar o modelo de gestão por competências; enquadrar a função Recursos Humanos nas perspetivas cultural, económica, tecnológica e jurídica; compreender e aplicar os principais instrumentos para a gestão das pessoas; adquirir novas competências de gestão dos colaboradores ao nível das equipas de trabalho; interpretar as perspetivas de evolução e os novos desafios nesta área da gestão; e partilhar experiências com um corpo docente excepcional e um grupo de colegas de grande qualidade, proveniente de empresas de referência em diversos setores.

Dividido por três módulos, o programa inclui temáticas como Gerir Relações de Trabalho; Relacionar-se com a Inteligência Emocional; Gestão de Carreiras e expectativas; entre muitos outros temas que se encontram divididos pelos blocos, numa duração total de 105 horas.

Destinado a responsáveis de RH e também a empresários, dirigentes, e quadros superiores de empresas que pretendam atualizar ou aprofundar conhecimentos desta área, o PARH distingue-se também pelas dinâmicas usadas no decorrer do curso, privilegiando os *case studies* e a troca de experiências, bem como pelo elevado rigor da informação transmitida, algo possível dado o excelente *background* académico e

profissional do seu corpo docente. Para a *Human Capital Consulting Services Manager* da PWC, Elsa Maria Dinis, a participação neste programa, “foi uma interessante oportunidade de rever e consolidar conceitos associados à gestão de capital humano”; e acrescenta que “o enfoque nos temas *state of the art* da gestão de pessoas enriqueceram as aprendizagens e trouxeram contributos de valor acrescentado para o desempenho das minhas funções, quer como consultora, quer como gestora de equipas”. —P

Programa Avançado em Gestão de Recursos Humanos

Destinatários: Diretores, técnicos e outros responsáveis de Recursos Humanos; Empresários, dirigentes e quadros superiores de empresas ou outras organizações

Horário: Sábados durante o dia

Onde: Rua da Palma de Cima, 1649-023 Lisboa

Propina: 4950€

Requisitos de entrada: A seleção dos candidatos levará em atenção o seu curriculum em termos globais, envolvendo quer a formação académica quer a experiência profissional

Duração: 105 horas

Data de candidatura: Candidaturas já abertas para a 22ª Edição

Nova School of Business and Economics

Nova SBE estreia *Management Acceleration Program*

A Nova School of Business and Economics é uma das escolas de negócios portuguesas que ocupa um lugar no *ranking* que distingue as melhores Escolas de Negócio do Mundo, realizado pelo *Financial Times*. Além dos cursos já existentes, a Nova SBE vai lançar, em setembro, um novo curso que procura fornecer todas as ferramentas de gestão aos recém-licenciados.

por: Maria Belo dos Santos



A Nova SBE foi distinguida recentemente pelo *Financial Times* num *ranking* mundial, como uma das escolas de negócios com maior presença no mundo. Nos últimos anos, esta escola de negócios tem procurado consolidar a sua estratégia de internacionalização de forma a integrar e alcançar os níveis das melhores escolas do mundo. Para o líder da escola de executivos da Nova SBE, as universidades portuguesas têm vantagens competitivas únicas e devem procurar ganhar mundo, mesmo que os resultados dos *rankings* não expressem de imediato essa conquista de valor. É por isso mesmo que, em setembro de 2014, vai ser lançado um novo curso destinado aos jovens profissionais que recentemente entraram no mercado global. O *Management Acceleration Program*

oferece ferramentas de gestão que vão permitir aos jovens profissionais desenvolver uma visão global do mercado, promover comportamentos assertivos que valorizam o seu trabalho diário, potenciando o desenvolvimento das suas carreiras.

Este programa será realizado exclusivamente em inglês e sob coordenação académica do professor Pedro Neves. Foi estruturado em quatro grandes módulos, sendo estes: *Managing People for Success*: que tem o objetivo de desenvolver competências de organização, liderança e gestão de equipas, e está centrado na Gestão enquanto ciência, propondo uma reflexão sobre o papel do trabalho individual e a importância da liderança para o processo de criação de valor numa determinada organização; *Mastering the Numbers of Business*: a linguagem financeira pode parecer hermética a profissionais de outras áreas de formação, criando barreiras à comunicação com alguns departamentos críticos da empresa. Este módulo pretende ajudar a quebrar essas barreiras, oferecendo aos participantes competências fundamentais de contabilidade, finanças e de controlo de gestão; *Competing for Advantage*: as organizações não existem isoladas. Competem num mercado com outros participantes e, nesse sentido, devem procurar dife-

renciar-se através da implementação de estratégias que lhes permitam desenvolver vantagens competitivas sustentáveis. Este módulo oferece competências de *marketing* e de estratégia, através das quais as empresas podem disponibilizar produtos ou serviços geradores de valor, comunicando de forma eficaz essa mais-valia junto dos seus *stakeholders*; *My Personal Development Pathway*: muito do processo de crescimento profissional é individual e este último módulo pretende ajudar a desenvolver competências pessoais – como construir relações, comunicar e negociar, determinantes na construção de uma carreira de sucesso. **■**

Destinatários: Jovens profissionais (até quatro anos de experiência), licenciados e sem formação em gestão
Horário: sextas-feiras (18:00 – 22:00) e sábados (9:00 – 13:00).
Onde: Palacete Henrique de Mendonça, Rua Marquês de Fronteira 20, 1099-038 Lisboa
Propina: 4250€ + IVA
Requisitos de entrada: Licenciatura e domínio do Inglês
Duração: 148 horas
Data Limite para apresentação de candidaturas: 12 de setembro



A sua experiência **RH** na Cloud

A melhor experiência de utilização na cloud, uma solução de RH e Salários integrada, segura e flexível, para proporcionar a máxima eficiência, produtividade e poupança de custos.

meta4!

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

www.meta4.com | www.meta4.pt

Vítor Sevilhano, Diretor Executivo da Escola Europeia de Coaching

Os Ganhos de um Processo de *Coaching* Executivo

Nos últimos 10 anos tenho-me dedicado, com razoável intensidade, à atividade do *Executive Coaching*. São mais de 1000 horas de conversas poderosas com Executivos de várias empresas, nacionais e internacionais.

Invariavelmente, no final do processo de *coaching*, peço sempre aos meus *coachees* um balanço do trabalho desenvolvido em conjunto, quais os ganhos das horas que passamos juntos em conversas poderosas.

Vou tentar sistematizar neste escrito, o essencial daquilo que me têm dito.

“CONHEÇO-ME MELHOR”

Efetivamente uma das primeiras etapas de um processo de *coaching*¹ leva-nos a utilizar várias ferramentas que permitem ao *coachee* conhecer-se melhor e conhecer também o que os outros pensam de si. Em particular, nesta última apreciação, tenho assistido a *coachees* que levam autênticos “socos no estômago”, ao lerem as perceções de colegas, superiores e subordinados sobre a sua pessoa.

Eis algumas das falas que tenho ouvido:

- “Estas revelações vão-me ajudar a mudar.”
- “Agora percebo por que não ligo bem com aquele indivíduo e o que vou ter de fazer para construir um *modus vivendi* sadio e produtivo com ele.”
- “Confirmei os aspectos que vão ter de ser objeto de melhoria.”
- “Não sabia que o meu chefe pensava isto de mim. Vou aproveitar o processo de *coaching* e este *assessment* para falar com ele, clarificar a situação e pedir-lhe ajuda para mudar.”
- “Finalmente encontrei espaço e tempo para pensar—pensar em mim próprio.”

¹Confrontar com o Modelo de *Coaching* de Eric Parsloe, apresentado na conferência da EMCC, que teve lugar em Praga, em dezembro de 2008, a que assistimos.

“REAPRENDI A OUVIR, REAPRENDI A FALAR”

Em muitos processos de *coaching* temas identificados pelos participantes a melhorar são do foro comportamental e têm a ver com conflitos que se geram pelo facto da pessoa comunicar menos bem ou não estar disponível para escutar.

Estes assuntos ensinam-se, treinam-se e os resultados podem ser fantásticos.

Partilho também com o leitor um par de falas de *coachees* que acompanhei:

- “Aquela conversa que tivemos sobre o modelo da Senhora Marilee Goldberg², acerca das perguntas de Aprendizagem e perguntas de Julgamento, ajudou-me a reconhecer a dificuldade que estava a ter com alguns dos meus colaboradores por falar com eles de uma maneira agressiva, impeditiva de um diálogo sereno.”
- “Que belos resultados tenho conseguido pelo facto de ter aprendido a praticar uma Escuta Empática. Tenho aprendido um montão sobre os meus colegas e a minha equipa e percebido melhor os seus pontos de vista”

²Extraído de *Expert Questions Asking* de Marilee C. Goldberg



“JÁ DEVA TER FEITO ISTO HÁ MAIS TEMPO”

Um processo de *coaching* é um processo EGOÍSTA, na medida em que é centrado na pessoa do *coachee* e, apesar de poder ser contratado pela empresa, o *coach* está a ao serviço do *coachee*.

Também é um processo SOLIDÁRIO e não solitário. A pessoa tem no *coach* um apoio, um aliado de confiança que o ajuda de forma competente e solidária, em vez da pessoa ter de fazer o seu percurso sozinha, sem interlocutor fiável, demorando mais tempo e não conseguindo contrastar as suas ideias com outrem.

Tenho ouvido afirmações do tipo:

- “Já devia ter feito isto há mais tempo.”
- “Avancei mais neste ano com o processo de *coaching* do que nos últimos cinco.”
- “Finalmente encontrei alguém que me ouve, que me desafia.”
- “Tive conversas com o *coach* que há muito tempo não tinha com mais ninguém. Nem com o meu cônjuge...”

“CONSEGUI REFLETIR SOBRE O MEU FUTURO”

As pressões do dia-a-dia não são amigas do PARAR PARA REFLETIR.

O processo de *coaching* ajuda, obriga, a pensar futuro. Ajuda numa reflexão para a ação. Muitas vezes materializa-se num PDP – Plano de Desenvolvimento Pessoal onde o *coachee* regista as suas escolhas, os aspectos onde quer melhorar, os sucessos que quer alcançar, os sonhos que lhe interessa perseguir.

Sobre este tópico registamos declarações do tipo:

- “Aquela Mandala deu-me volta ao miolo. Pôs-me a pensar sobre o futuro, coisa que já não fazia há muito tempo.”
- “O exercício de construção do meu PDP foi das coisas mais valiosas que fiz nos últimos tempos.”
- “Agora tenho um ‘mapa das estradas’ para me guiar.”
- “Aquela conversa que tivemos sobre o futuro ajudou-me a levantar a cabeça do chão. Nestes últimos tempos tenho parecido uma ‘barata tonta’. Sempre a correr de um lado para o outro sem olhar para cima, para o que quero vir a ser e a fazer no futuro.”

Como referi no início, tenho intenção de partilhar num próximo escrito algo de parecido mas com a tónica nos resultados alcançados nos projetos de *TEAM COACHING*, que seguem um caminho e têm metodologias de trabalho bem diferentes dos processos de *coaching* individual, *one to one*.

Passem bem e, os que neles estão envolvidos, aproveitem bem os vossos processos de *coaching*. _____

Conheça o nosso Catálogo '14

Global Estratégias
Learning is changing®

High Performance People make all the Difference!

FORMAÇÃO INTER-EMPRESAS
Seminários, Master Courses, Conferências
Profissionais e Project Management PMI®.

SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS
Business Solutions, Assessment, Coaching,
Outdoors de Formação.

E-LEARNING
Cursos e Learning, Consultoria, Plataforma
LCMS, Game Based learning e Mobile Learning.

CONSULTORIA E OUTSOURCING
Consultoria de Desenvolvimento de RH,
Consultoria de Incentivos e Outsourcing.

Learning is Changing®
www.globalestrategias.pt

demOS GROUP

Andreia Rosa, Consultora da Egor

Uma empresa cheia de formigas

Crise. Palavra de ordem no nosso léxico. A “crise” instalou-se nas nossas vidas. Na nossa perceção, a crise é algo difícil e destrutivo. Contudo, a crise não é má ou boa: é complexa.



“Em circunstâncias complexas, a capacidade da equipa prosperar é superior àquela que o mais competente dos indivíduos pode ter. Por isso, gerir em momentos de crise obriga a ter equipas que integrem o melhor de cada um e que ajudem os seus elementos a ter um melhor desempenho.”

ensinar sobre as três áreas de foco das equipas: relacionamento, produtividade e qualidade.

Começando pelo relacionamento, já reparou como as formigas se coordenam entre si? Sozinhas são inofensivas mas, quando juntas, conseguem suportar 100 vezes o seu próprio peso, protegendo a colónia mesmo diante da morte certa. Por exemplo, uma colónia de formigas é capaz de montar uma armadilha que devora vivo um antílope. Relativamente à produtividade e qualidade, toda a colónia se organiza de modo a aumentar a sua própria eficiência. Por exemplo, quando em guerra, a posição espacial de cada inseto depende do seu tamanho – as operárias minúsculas movem-se para a linha da frente assegurando a baixa mortalidade das médias e maiores (capazes de dar o golpe mortal ao inimigo). Os papéis e responsabilidades estão bem definidos e cada uma sabe o que fazer. Na base destes processos está a comunicação eficaz que as formigas estabelecem entre si. Quando as formigas saem da colónia deixam um rasto

de feromona que as ajuda a identificar o caminho. Como a feromona se evapora com o tempo, estes insetos precisam de encontrar o caminho mais curto entre a colónia e a comida.

O comportamento social das formigas ajuda-nos a repensar a gestão das equipas no que ao relacionamento, produtividade e qualidade diz respeito. A complexidade do meio requer abordagens capazes de gerar valor com menos recursos e, por isso, da mesma forma que as formigas procuram a comida de forma eficiente e eficaz, também assim as nossas equipas devem levar a cabo as suas atividades. Importante neste processo é encontrar o equilíbrio entre a quantidade e a qualidade da comunicação, evitando desperdiçar o tempo em reuniões de (des)coordenação, o que por sua vez leva à redução do tempo útil dedicado à execução. Na base de sustentação da produtividade está o compromisso que todos os membros devem estabelecer quer com a satisfação das necessidades da equipa quer com a qualidade do trabalho de cada um dos elementos, não sendo complacente com erros e falta de rigor. Tal como as formigas estão comprometidas com a sobrevivência da colónia assim nós deveríamos estar com o desempenho excelente da equipa.

Em circunstâncias complexas, a capacidade da equipa prosperar é superior àquela que o mais competente dos indivíduos pode ter. Por isso, gerir em momentos de crise obriga a ter equipas que integrem o melhor de cada um e que ajudem os seus elementos a ter um melhor desempenho. No que a isto diz respeito, as formigas dão-nos uma lição importante. Por isso, bem vistas as coisas, até vale a pena ter uma empresa cheia de formigas! 

Do ponto de vista da gestão, a complexidade requer equipas focadas nos objetivos, alinhadas com a visão estratégica e capazes de agir na adversidade. Mas como está a sua equipa? Será que se assemelha mais a um bando de pombos quando lhes damos comida ou a uma colónia de formigas? Sabe-se há muito tempo que as formigas se organizam em sociedades complexas formadas por milhões de indivíduos. Apesar de terem um cérebro minúsculo, elas constroem colónias robustas sem a necessidade de um único memorando ou reunião. O seu segredo? Pensamento coletivo. As formigas percebem o mundo através da sua colónia. Essa inteligência coletiva é mais eficaz e eficiente do que a decisão tomada por qualquer indivíduo. Vejamos o que as formigas nos podem



Best About People[®]
leadership

Quem sabe liderar, vive melhor!

10 | 11 | 12
17 | 18 | 19

outubro | 2014 | Oeiras

Hotel
Real Oeiras****

Oradores convidados:



Eng.º Mira Amaral
Presidente do Banco BIC



Dr. José Bancalheiro
Managing Partner da Staton Chase



Dr. António Seíça Gonçalves
Administrador do Grupo Bernardino Gomes
Hotéis Real

Organização:



CONSELHORES PARA NEGÓCIOS
E GESTÃO, LDA.
Para o seu sucesso.

Programa:



Best About People
leadership

Apoio:



Media Partner:



Informações e inscrições

Para mais informações sobre o
BEST ABOUT PEOPLE LEADERSHIP[®]
contacte:

aps Lisboa
Rua Fernando Pessoa, nº 4 – r/c Esq
1700-190 LISBOA
Tel: (+351) 218 138 136
E-mail: apslisboa@apsconsultores.pt

aps Leiria
Rua de S. Francisco, nº 8 A – 3º F
2400-230 LEIRIA
Tel: (+351) 244 802 572
E-mail: aps@apsconsultores.pt

www.apsconsultores.pt

João Vilarinho, *Administrador da Sagies*

Saúde ocupacional assiste a evolução assinalável

A saúde da população laboral portuguesa registou fortes avanços nos últimos anos. Os prestadores de serviços nestas áreas tornaram-se parceiros das organizações e elevaram a fasquia na qualidade do ambiente laboral português. Ainda assim, João Vilarinho Santos, Administrador da Sagies, em entrevista à *Pessoal*, afirma que existe um importante espaço para melhoria do setor nos próximos anos.

por: **João Pinheiro da Costa**



O que tem feito a Sagies para se diferenciar no mercado da SST?

A Sagies preocupa-se em apresentar esta função enquanto valor acrescentado que introduz competitividade nas empresas, por várias vias, mas essencialmente através de uma população laboral saudável. Saudável significa a vigilância da saúde dos trabalhadores, a monitorização dos riscos que esse ambiente de trabalho comporta, implementado medidas preventivas para a sua eliminação ou mitigação. Esta é uma área de prevenção de doenças profissionais e de acidentes de trabalho e, por consequência, de baixas. É uma área de valor acrescentado, pois bem desenvolvida, bem desempenhada, traz ganhos para todos tanto direta como indiretamente, como é o caso das seguradoras, na área dos acidentes de trabalho e das

doenças, dos seguros de saúde e mesmo o próprio Estado.

No campo da prevenção, que outras ações a Sagies pode fornecer às empresas?

A Saúde Ocupacional já é em si uma actividade pluridisciplinar com significativo espectro de acção. Temos contudo outras competências, como a área da enfermagem e primeiros socorros, a avaliação de fibras em suspensão no ar, como é o caso do amianto, e pode desenvolver outro tipo de avaliações muito especializadas.

Temos uma população laboral saudável?

Houve uma evolução muito grande nesta área da saúde ocupacional e a população laboral beneficiou disso embora, como é natural, exista um caminho a percorrer na entrega de mais valor, o que aliás é um grande e atractivo desafio. No entanto, com o estado da nação – deprimente – temos de dar mais atenção o campo psicológico dos trabalhadores. Uma das matérias em cima da mesa, na UE e em Portugal, são os riscos psicossociais, o stress de forma mais simples, que trazem uma desregulação do organismo e do estado geral de saúde.

Quais as doenças que têm maior incidência na nossa população laboral?

As doenças laborais estão muito associadas aos métodos de trabalho e de produção. As que estão no topo da tabela

são as lesões músculo-esqueléticas mas outras começam a emergir.”

Em que setores a Sagies procura estar?

Preferencialmente em empresas de média e grande dimensão e em setores com alguma complexidade. Foi assim que a Sagies nasceu. Nasceu assim e não abandonou essa posição. Sendo essa uma matéria de desenvolvimento, são setores que por serem de risco ou de dimensão em termos de população laboral, trazem desafios à função. É uma actividade que precisa de estatística e de complexidade para produzir ciência e melhoria sensível. Essa ciência beneficia os outros setores de menor complexidade. Nós não conseguimos retirar e demonstrar grande valor para um cliente, se este tiver apenas dois ou três trabalhadores mas podemos introduzir-lhe ganhos da nossa experiência junto do mercado intermédio.

Como antevê o futuro deste tipo de serviços na próxima década?

A curto ou médio prazo acredito que a regulação e fiscalização seja maior. É necessário. Todavia, deve ser feito de uma forma sensata, criando o ambiente para as empresas evoluírem e exigir o que é exigível, sem excesso de zelo. E a incapacidade de controlar não deve ser razão para proibir. Também se deverá assistir nesta área ao desenvolvimento de sistemas de informação de gestão mais ágeis e que permitam a tomada de decisão em tempo oportuno. _____



INSCRIÇÕES ABERTAS
3ª Edição do Ranking Português
dos Melhores Gestores de Pessoas
www.melhoresgestorespessoas.com

Acompanhe-nos no Facebook
www.facebook.com/Melhores_Gestores.de.Pessoas

Main Sponsor

KELLY

Gold Sponsor

eec
Lideres e Inovar Líderes

Silver Sponsor

minim@l

Parceiros Institucionais

tema
central

METRICS

onrh
Associação Nacional de Recursos Humanos

Media Partners

Pessoal

RH online

RHtv

rh magazine

Apoio

H2LMES PLACE

Nelson Pires, Diretor-geral da Jaba Recordati Portugal

Nelson Pires, o seu segredo? Guronsan.

Nelson Pires lidera a farmacêutica Jaba Recordati, em Portugal, desde 2010. Em 2013 integrou, pelo segundo ano consecutivo, o *ranking* dos Melhores Gestores de Pessoas, tendo também alcançado o título nas categorias de Melhor CEO e de Melhor Gestor de Equipa. A *Pessoal* acompanhou uma manhã de trabalho de um líder bem-disposto, que não gosta de perder tempo nem de estar afastado das pessoas que gere.

por: **João Pinheiro da Costa**



Nelson Pires centram-se: Primeiro na satisfação dos acionistas. “A minha função aqui é muito clara, é acrescentar-lhes valor, não só financeiro, mas também de tranquilidade, porque nós agimos de forma ética e transparente, cumprindo as regras do mercado e da companhia”, sustenta o Diretor-geral, Segundo, relaciona-se com as pessoas. “O facto de nós nos envolvermos muito com a família dos trabalhadores, em algumas partes da companhia, é desafiante. Na maior parte dos casos, nós conhecemos as 132 famílias que estão atrás de cada um dos 132 colaboradores”, justifica.

Valorização do Capital Humano

A primazia dada a uma gestão próxima faz a diferença no dia-a-dia da empresa e dos seus colaboradores, aspeto bem vincado em Nelson Pires, que conhece os nomes de todas as pessoas da organização. A formação dos seus trabalhadores, a definição da função (de modo a que cada colaborador saiba o valor que traz à companhia), bem como a tranquilidade da manutenção do posto de trabalho são questões fundamentais para o responsável. Desta forma, os colaboradores sentem que há um rumo estabelecido, o que comprova os alicerces da boa gestão na empresa. As promoções “são uma filosofia” na sua filial e representam muito

O planeamento e a antecipação são pilares fundamentais da gestão de Nelson Pires. Para este gestor é necessário preparar o futuro. Nesta indústria, o registo e a comparticipação dos medicamentos demoram mais de um ano, portanto, é indispensável começar a perceber

antecipadamente qual é o problema e que solução é possível apresentar. “Neste momento estamos a trabalhar para 2017 e 2018, porque sabemos como é que vão ser 2014, 2015 e 2016, por isso, estamos já a antecipar estratégias”, explica o responsável da farmacêutica. As duas maiores preocupações de



© D&F

Nelson Pires é um gestor diferente numa indústria monocromática e não se deixa padronizar; confidenciou-nos até que o seu bem-estar e equilíbrio é obtido com um dos produtos-bandeira da empresa: o Guronsan

mais do que a simples retenção de talentos ou gestão de carreiras, são sobretudo demonstração perante os colaboradores de que estes “são quem traz valor para a organização”. A farmacêutica, colocando o seu foco no Capital Humano, definiu programas de *Life Balance*, permitiu a flexibilidade de horários, apostou nos programas de formação interna, as remunerações situam-se no quartil médio-superior e existem outros benefícios, como por exemplo, o cabaz de Natal ser oferecido sob a forma de *voucher* financeiro.

Há iniciativas simples que demonstram a preocupação com os colaboradores, como é o exemplo de colocarem a fruteira e a máquina do café alternadamente em sítios diferentes, de modo a quebrar rotinas e para obrigar a interação entre as pessoas e entre os departamentos, de modo a que não estejam, fechados e vinculados a um espaço: “Criámos uma filosofia de não-resistência à mudança, isso vê-se nas pequenas

coisas”, acrescenta Nelson Pires.

Um líder sorridente num meio formal

O mercado onde o gestor Nelson Pires nada como um peixe é conhecido pela sua formalidade, aspeto em que aquele marca a diferença: “acho que dou um bocadinho de cor, porque sou bem-disposto. Considero que a característica que melhor tenho é que consigo rir-me de mim próprio e o bom é que esta personalidade me facilita a criação de *networking*. Também acho que sou competente, ou seja, a aproximação é fácil pelo meu perfil, a manutenção é fácil”. Chega atempadamente às reuniões, com os temas bem preparados e os objetivos definidos: “As pessoas conhecem-me, portanto, na negociação, não sou o ‘malandro’ que vai com a carta escondida na manga”.

Nelson Pires tem um perfil que prima tanto pela competência, como pela facilidade no relacionamento interpessoal, como é evidenciado pelas diversas conversas que a *Pessoal* teve com alguns dos seus colaboradores: “É uma pessoa que tem sempre a porta aberta, mesmo quando temos problemas a nível pessoal”, refere Paula Possidónio, *Market Research* e Responsável pelo CRM.

Helena Paiva, Assistente de Direção, apresenta o gestor como “uma pessoa com uma imensa capacidade de trabalho e muito positiva”, conseguindo lidar muito bem com o *stress*.

Há situações que ensombream a boa disposição do líder, como “fazerem-me perder tempo”, comenta o próprio. O mesmo ocorre com *e-mails* extensos ou quando as pessoas não cumprem com as coisas que ele pede ou não cumprem os prazos.

O Melhor Gestor de Pessoas

Nelson Pires considera uma mais-valia o prémio que recebeu o ano passado e contou-nos que este gerou inveja, mas o facto de ser atribuído a alguém da Jaba Recordati, “traz orgulho a quem cá trabalha”. No entanto, não é só com prémios que se constrói a excelência. O gestor aproveitou o relatório que acompanhou o estudo do *ranking* e viu nele três pontos de melhoria. “O questionário foi ótimo, fez um bom diagnóstico e identifiquei-me na perfeição. Neste momento,

estou-me a focar num dos pontos de melhoria e já recorri a ajuda externa para o fazer.”

Nelson Pires é um gestor diferente numa indústria monocromática e não se deixa padronizar; confidenciou-nos até que o seu bem-estar e equilíbrio é obtido com um dos produtos-bandeira da empresa: o Guronsan. ──P



© DR

Uma Liderança envolvente

O segredo para criar excelência nas nossas empresas e nas nossas vidas é simples: uma liderança envolvente – que inspire os colaboradores, que satisfaça os clientes e que gere resultados de gestão extraordinários. Ninguém sabe mais acerca deste tipo de liderança do que Nelson Pires, o homem que lidera a Jaba Recordati, em Portugal, desde 2010.

Durante a nossa conversa partilhou os princípios de liderança que não só orientaram a sua jornada pessoal, mas também que se tomaram a pedra basilar da cultura Jaba Recordati: Incentivar a participação, o envolvimento e o sentido de responsabilidade a todos os níveis da empresa, o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar; gerando motivação, alta produtividade e resultados reais.

A filosofia da empresa é proporcionar a ajuda na tomada de decisões por parte dos colaboradores. Nelson Pires aposta no “*empowerment* da representação” como forma de motivar os colaboradores, conferindo-lhes autonomia e responsabilidade na gestão das tarefas do dia a dia.

Inspirador, bem-disposto, excelente comunicador, envolvente, dinâmico, rigoroso e próximo das equipas são algumas das características que definem Nelson Pires e que o tornam o Melhor Gestor de Pessoas!

Marta Vieira, Search & Selection Manager da Kelly Services

KELLY®

Diogo Costa, Formador dos *workshops* de *FreshBiz*, na Wilson Learning

Experiencing, practicing, mastering and living

Quem disse que não é possível jogar e aprender ao mesmo tempo? É através da experiência que as pessoas vão aprendendo e modificando os seus comportamentos. E é neste âmbito que surge o *FreshBiz*. Para conhecermos melhor o conceito, conversámos com Diogo Costa, formador dos *workshops* de *FreshBiz*, na Wilson Learning.

por: **João Pinheiro da Costa**

O que diferencia o *FreshBiz* de outras formações?

O que diferencia o *FreshBiz* é sobretudo o formato. Os conteúdos são igualmente interessantes, mas é sobretudo um jogo baseado na experiência de vida de pessoas, o que torna o paralelismo com as nossas vidas mais fácil. Realço o formato, pois face às formações mais tradicionais em sala – maioritariamente expositivas – que não proporcionam uma experiência real, com o *FreshBiz* aguçamos a vontade de mudar.

O jogo potencia situações em que as pessoas vão experimentando os pressupostos que levaram à criação do *workshop*: que todos nós temos crenças limitadoras; que estamos formatados para pensar de determinada forma; que estamos habituados a utilizar sempre os mesmos recursos para resolver problemas; e que nos falta uma capacidade de conseguir ver outras opções.

Portanto, aquilo que nós queremos através do jogo é criar essa experiência e pelo facto de ser um jogo não gera comportamentos defensivos. As pessoas não sentem que estão a ser expostas e o próprio jogo permite-nos fazer rapidamente um paralelismo entre aquilo que as pessoas passaram, como se comportaram e o que é que poderiam ter ganho se tivessem feito as coisas de outra forma. Ou seja, essa aprendizagem torna-se mais vasta.

Este jogo transporta-nos para um



O que é o *FreshBiz*?

É um jogo de tabuleiro, utilizado internacionalmente, que visa desenvolver as competências empreendedoras que todos possuímos e mudar a nossa forma de ver e “jogar” este jogo que é a vida. O desafio é simples: chegar ao final em 90 minutos, acumulando decisões e estratégias e desenvolvendo competências aplicáveis à vida profissional e pessoal.

pensamento fora da caixa? Remove-nos algumas barreiras?

Se houver aprendizagem. O objetivo do jogo é esse. Nós vemos que muitas pessoas jogam, em primeiro lugar, da forma como se comportam. Nós temos padrões comportamentais, e certas formas de agir em determinados problemas. O que o jogo faz é ajudar-nos a perceber onde é que os hábitos nos prejudicam. É um jogo, mas o pressuposto do *Gamification* é que o nosso cérebro não distin-

gue se aquilo que estamos a experienciar é um jogo, ou se na verdade, é um desafio do nosso dia-a-dia. O jogo possibilita essa consciencialização nas pessoas. Claro que depois é preciso a ajuda do formador. Mas essa experiência faz com que consigamos mostrar às pessoas esses padrões e que as mesmas percebam um conjunto de limitações.

Em que aspetos é que esta formação pode ajudar as organizações?

Isso vai depender das necessidades da empresa. Não vou dizer que é uma ferramenta que serve para tudo, porque não serve e não há milagres! Há um conjunto de competências que podem ser trabalhadas através do jogo, como por exemplo questões de liderança, de negociação e de comunicação. Claro que o jogo tem de ser adaptado, porque depende especificamente do que pretendemos desenvolver. É uma ferramenta que não visa substituir todas as outras que já existem, mas num mercado que está desgastado por 30 anos de formação presencial, esta faz a diferença. A formação presencial, não nos permite criar este tipo de experiências. Podemos fazer simulações, etc., mas há sempre condicionantes. Tendencialmente os formandos de outras formações dizem: “pois se isto fosse no dia-a-dia, não era assim...” e têm alguma razão naquilo que estão a dizer. No jogo, os formandos quando jogam não sentem que estão a ser avaliados, eles pura e simplesmente estão a jogar.

Dê-me um exemplo dos resulta-

dos práticos após um *workshop*. No caso da empresa Barloworld STET, os pressupostos começaram pela direção e foram transmitidos às chefias intermédias. Tal como indicado pela DRH em entrevista anterior ao *RHOnline*, conseguiu-se “criar uma nova forma de olhar para o negócio, inspirando os nossos gestores a procurar alternativas e a criar valor para todos os nossos parceiros de negócio, incluindo os restantes colaboradores da Barloworld STET”. Por exemplo, trabalhámos com uma empresa da banca, no que concerne à comunicação e ao trabalho em equipa, porque a capacidade relacional que eles tinham uns com os outros era quase nula. Não se ouviam, bloqueavam-se constantemente e o jogo simplesmente visou criar um conjunto de objetivos em que sentissem esta necessidade. Por norma quando falamos de trabalho em equipa o grande desafio não é as pessoas saberem como é que trabalham em equipa, é não perceberem o que ganham para estar a abdicar do seu tempo para trabalhar em equipa. O jogo possibilita isso. Eu joguei sozinho, mas se eu pudesse ter utilizado

aquilo que as pessoas tinham para me oferecer eu tinha conseguido avançar mais depressa. Neste caso houve uma melhoria na forma como as pessoas se comportavam relativamente ao passado em 17%. Pode não parecer significativo, mas estamos bastante satisfeitos com os resultados a nível do jogo, porque mudar questões de trabalho de equipa num dia, não é fácil.

Por que é que o vosso *workshop* está criado em vários módulos?

Porque contempla uma aprendizagem contínua. O primeiro nível é uma questão de experienciar e perceber: “há duas ou três coisas que deveria começar a mudar”, mas de nada nos serve acender o fogo e depois ir embora. Nós falamos em gerar mudança, fazer coisas diferentes, e a ideia é que as pessoas compreendam através do jogo como é que isso pode passar para a vida real. De uma forma mais simples, primeiro experienciar, depois praticar e por fim implementar. No caso dos autores do FreshBiz eles dizem que é: *experiencing, practicing, mastering and living*. São os quatro níveis. — P

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

TALENTIA FINANCE
TALENTIA CPM
TALENTIA HCM

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

talentia
Software
Inspiring progress

Alejandra López-Baissón, Diretora RH da 3M Ibéria

A equipa “é uma fonte de energia, criatividade e ilusão”

A motivação e o desempenho individual nunca foram tão importantes como agora. A 3M-Ibéria tem metas definidas ao nível da inovação e da criação de novos produtos. Para alcançar esses objetivos, nomeou recentemente Alejandra López-Baissón como Diretora RH. A *Pessoal* foi conhecer a gestora que tem nas pessoas a sua motivação.

por: **João Pinheiro da Costa**



de avançar com o projeto comum onde estamos inseridos. Para tal temos relançado os nossos comportamentos de liderança, trabalhamos com uma cultura de *coaching* que nos permite desenvolver os nossos pontos fortes, fomentamos o trabalho em equipa e investimos em projetos que melhorem o ambiente e o clima da nossa organização.

Como consegue motivar pessoas numa empresa como a 3M?

A motivação para nós está presente em três aspetos-chave que a empresa respeita de forma especial: conhecimentos necessários para levar a cabo o nosso dia-a-dia; todos os colaboradores da 3M têm um plano de desenvolvimento individual; sentimo-nos seguros de nós mesmos, além da parte técnica em relação a conhecimentos, trabalhamos a confiança como já comentado e, por último, sentimo-nos parte de um projeto. Para tudo isto, é uma prioridade da empresa a comunicação e fomentar o espírito de equipa, conseguindo um equilíbrio entre competir e cooperar.

Como é gerir num contexto de diversidade cultural?

Na 3M Ibéria a diversidade é um conceito muito amplo: diferenças culturais, diversidade de género, a capacidade para integrar pessoas com necessidades especiais e, a mais importante atualmente, conciliar as diferenças de gerações que temos. Trabalhamos com grupos de colaboradores com mais de 25 anos na

Quais as estratégias de Gestão de Pessoas para a 3M Ibéria?

A nossa estratégia é estarmos preparados da melhor forma possível para ultrapassar a crise. Para tal, estamos a reorganizar os departamentos, realocando talentos, investindo na organização e apostando na formação de acordo com as necessidades, tanto atuais como futuras, que possam existir nas divisões e negócios.

Numa realidade ibérica, e conhecendo todos os fatores que ditaram a situação económica difícil que temos vivido, quais são os maiores desafios que se colocam à Gestão de Pessoas?

No atual contexto é vital trabalhar conceitos-chave como a confiança. Quando falamos de confiança referimo-nos não só à confiança na empresa ou nos mercados. Há que reforçar a confiança em nós mesmos, saber que isso depende de cada um de nós e da nossa capacidade

empresa e grupos que acabam de entrar. Tudo isso gera uma riqueza, não isenta de atrito, que é necessário saber gerir, impulsionar e consolidar.

Os Planos de Formação têm em consideração estas diferenças culturais?

Os nossos planos de formação, de *onboarding*, de progressão, carreira etc., contemplam as diferenças que temos visto.

De que forma?

Destacando a experiência, aproveitando o impulso, abrindo a mente a outra forma de fazer as coisas, entre outros aspectos. No nosso “CRM” de colaboradores, ou seja, de clientes internos, temos que saber o que em cada momento necessitam, segundo os segmentos, cumprir as suas expectativas em função do contexto cultural, da idade, etc.

Como analisa as questões da produtividade?

A produtividade tem a ver com a nossa capacidade de priorizar e executar e não com as diferenças culturais. Para tal o nosso papel como líderes é tornarmo-

-nos num facilitador e numa ferramenta para o sucesso da equipa, removendo obstáculos, transmitindo de uma forma clara os objetivos e criando o clima de confiança que nos permita reduzir os inconvenientes no primeiro momento.

Quais as três competências principais na 3MIbéria?

A inovação – investimos na criação de um Centro de Inovação que nos permite estar todos os dias mais próximos dos clientes, fomentando a criatividade em cada nível da organização; A sustentabilidade – no sentido lato da palavra, colaborar para um futuro melhor para os nossos colaboradores, para os nossos clientes e para a sociedade no seu conjunto; e a integridade somos uma empresa onde a ética nos rege todas e cada uma das nossas decisões, somos honestos e transparentes.

Num mundo ideal como seria a 3MIbéria?

Seríamos uma peça indispensável! A nossa visão é colaborar na construção desse mundo ideal.

Se não ocupasse esta função o que gostaria de fazer profissionalmente?

Gosto muito da área de *marketing*...

Diga-nos o que a motiva mais no mundo da Gestão de Pessoas?

As pessoas, a nossa capacidade para fazer face a qualquer situação, a nossa capacidade para criar mudança e reinventar-nos, a força do ser humano num sentido amplo.

Tem alguma figura inspiradora?

Inspiro-me na equipa, porque é uma fonte inesgotável de energia, criatividade e ilusão. _____P

Nome: Alejandra López-Baissón
Nacionalidade: Espanhola
Formação: Licenciada em Direito
Funções que desempenhou: Mais de 15 anos em postos de responsabilidade dentro da área de Recursos Humanos em empresas como a Unilever, Schindler e Adveo.

10 ANOS
2004-2014
SGS ACADEMY
TRANSFORMING PEOPLE
AND BUSINESSES

PRÓXIMAS EDIÇÕES AGENDADAS:

LISBOA

Julho | Setembro/Outubro
Horário Laboral

Novembro/Dezembro
Sábados

MAIA

Junho/Julho | Outubro/Novembro
Sextas-feiras e sábados

FUNCHAL

Dezembro

CONSULTE HORÁRIO COMPLETO EM:



WWW.SGSACADEMY.PT

PARA MAIS INFORMAÇÕES:

T.: 707 200 747*

F.: 707 200 329

E.: pt.info@sgs.com

*09h00p. a 05h. das 09h00 às 18h00



FORMAÇÃO COM RECONHECIMENTO NACIONAL E INTERNACIONAL LEAN SIX SIGMA GREEN BELT

Utilizar uma metodologia simples, fácil de implementar e que possa ser compreendida e usada por todos os colaboradores para melhorar os seus processos, reduzir os custos e os tempos de operação e, em consequência, ter o *buy in* de toda a organização e a sustentabilidade das melhorias implementadas torna-se indispensável, sendo esse o objetivo principal de uma equipa de Green Belts dentro duma organização.

DESTINATÁRIOS Gestores e colaboradores cujo objectivo é alavancar as empresas para a excelência operacional e para o real aumento de competitividade.

PROGRAMA Para a obtenção do curso de “Green Belt”, os formandos terão de frequentar com aproveitamento os três cursos:

- Fast Improvement Kaizen Specialist
- Shop Floor Kaizens (Gemba Kaizen, SMED e Kanban pull system)
- Lean Six Sigma Leadership Training

LOCAL Instalações da SGS - Lisboa, Maia e Funchal

DURAÇÃO 48 horas



“Intenso, muito produtivo e, sem dúvida, uma grande ferramenta para a otimização da gestão/ produção e sustentabilidade do tecido empresarial português”
Sónia Silva, formanda

SGS

João Carlos Simões, CEO do IDEIAhub

Talento como força vital de uma *startup*

Isto pode surpreendê-lo, mas o desafio mais enfrentado pelas novas *startups* ou empresas em fase de expansão, muitas vezes nada tem a ver com tecnologia. De acordo com diversos estudos e experiências partilhadas por diversas *startups*, o maior obstáculo está em torno de uma outra palavra, que começa com a mesma letra: talento.

Talento é a força vital de uma *startup*. Especialmente no primeiro ano de uma *startup*, os fundadores têm o desafio de atender às expectativas e rapidamente criar valor para potenciais clientes e investidores. Para alcançar este objetivo, precisam de tomar decisões, sobre onde alocar

o tempo e os recursos limitados de que dispõem. Lançados no mercado com sucesso, começam a refletir sobre como expandir os seus negócios, envolvendo a necessidade de integrar novos talentos. Incorporar novos talentos de forma eficaz não é tarefa simples: se recrutarem o perfil errado podem criar uma bomba-relógio na organização existente.

Os fundadores tendem a puxar a si essa responsabilidade, uma vez que é difícil justificar a contratação de um colaborador que não contribui diretamente para a conceção e comercialização de um produto/serviço.

Mas a realidade é que, entregar a gestão de talentos a um profissional de RH (interno ou *outsourcing*), mesmo na fase de arranque, pode desempenhar um papel essencial na estratégia de crescimento de forma mais eficiente e eficaz, permitindo que os fundadores se foquem na estratégia e operações da empresa. Um facto incontornável é que as *startups*, ao contrário das grandes empresas, não conseguem atrair os melhores talentos com grandes salários e benefícios. Então, o que devem fazer para identificar, atrair e reter os talentos que são fundamentais para o seu crescimento? Na minha opinião, começar por seguir algumas indicações básicas.

Em primeiro lugar, recrutar as pessoas certas, na hora certa. As empresas devem conhecer os seus pontos fortes e as suas necessidades para poder implementar um plano de gestão de talentos e adequar

as pessoas certas ao lugar certo.

Oferecer uma gestão eficaz das carreiras também é fundamental. As pessoas sentem que estão em empregos sem futuro quando não se perspetiva uma evolução de carreira dentro da organização. Assim, uma correta gestão de carreira, alinhada com as estratégias e objetivos de negócio, tem de acontecer de forma regular e transparente, dado que pode moderar as expectativas ou criar excitação do colaborador.

O reconhecimento do mérito como fator diferenciador é primordial para reter talento. Um sistema transparente de meritocracia, que permita distinguir claramente os “muito bons” dos demais, atua como ferramenta de retenção dos melhores, contribuindo para ter colaboradores motivados que vão ser o verdadeiro fator diferenciador da concorrência para atingir metas e concretizar a estratégia.

Por último, mas não menos importante, as organizações devem criar compensações e incentivos não monetários. A sua utilização traduz-se no reforço do vínculo afetivo entre a *startup* e os colaboradores. Embora exista alguma tendência no nosso mercado de sobrevalorizar os incentivos financeiros e minimizar o impacto das compensações não-monetárias, há estudos que comprovam que este tipo de compensações de reconhecimento do mérito são as mais eficazes. Como diz a sabedoria popular: “o dinheiro não é tudo”... **■**





ALDEIAS
DE CRIANÇAS SOS
Amor e um lar para cada criança

www.aldeias-sos.org



A DIFERENÇA QUE
TER UMA EMPRESA
AMIGA FAZ.

Estamos há 50 anos em Portugal, a construir famílias para crianças desprotegidas. As nossas necessidades são inúmeras e a sua empresa pode fazer a diferença. Venha construir connosco a vida destas crianças. Nós construiremos consigo a política de responsabilidade corporativa da sua empresa.



Saiba mais sobre as Empresas SOS: marketing@aldeias-sos.org ou tel. 213 616 950



© SRS Advogados



Formação profissional

A aprendizagem é feita ao longo de toda a vida

por: **Natacha Aragão**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS – Advogados – Porto
(Em Associação com Andreia Lima Carneiro & Associados).

Há muito que foi abandonado o paradigma de que a formação termina quando se inicia o trabalho, podendo hoje encontrar-se diversas Recomendações do Parlamento Europeu em que se afirma que a aprendizagem é feita ao longo de toda a vida.

Nas relações laborais, o interesse na formação é de ambas as partes já que permite à empresa um aumento de produtividade e de competitividade e ao trabalhador aumentar e melhorar a sua qualificação e nível de empregabilidade.

Entre nós e de uma forma expressa, o Código do Trabalho consagra o dever de o empregador contribuir para a elevação do nível de produtividade do trabalhador, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional.

Este dever do empregador de assegurar formação profissional concretiza-se no conceito de formação contínua em que, e de uma forma mais concreta, as empresas devem facultar aos seus trabalhadores um mínimo de trinta e cinco horas de formação em cada ano – aqui

se incluindo os trabalhadores contratados a termo por um período igual ou superior a três meses, para quem é feito um cálculo proporcional do número de horas de formação a disponibilizar.

O empregador está obrigado a incluir, todos os anos, 10% dos seus trabalhadores no plano de formação que vier a estabelecer, podendo antecipar ou diferir até dois anos a realização da sua formação anual. Esta percentagem é calculada sobre o número de trabalhadores existentes na empresa a 31 de dezembro do ano anterior. Nas microempresas, em que existam dois trabalhadores, a empresa está obrigada a ministrar formação a um deles em cada ano civil.

No caso de diferimento da formação esta tem de constar obrigatoriamente do plano de formação do empregador, sendo a formação realizada pelo trabalhador sempre imputada ao cumprimento da obrigação mais antiga. Ou seja, no caso de o trabalhador não ter feito formação em 2012 e 2013, a formação que vier a realizar em 2014 (50 horas, por exemplo), será imputada em primeiro lugar ao direito à formação profissional relativa ao ano de 2012 e, na parte que exceda as trinta e cinco horas, ao ano de 2013.

A formação profissional poderá ser assegurada pelo empregador, por entidade formadora certificada ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente, sendo a área de formação profissional determinada por acordo ou, na falta deste, pelo empregador, caso em que deve coincidir ou

ser afim com a atividade prestada pelo trabalhador.

Sempre que o empregador não assegure ao trabalhador as trinta e cinco horas de formação anuais até ao termo dos dois anos posteriores ao seu vencimento, estas vão transformar-se em crédito de horas de igual número para formação por iniciativa do trabalhador daqui decorrendo evidenciado que a formação profissional é um verdadeiro direito/dever do trabalhador.

Nesta situação, a área de formação é escolhida pelo trabalhador e tem de corresponder à atividade prestada ou, em alternativa, respeitar a tecnologias de informação e comunicação, segurança e saúde no trabalho ou ainda línguas estrangeiras.

É importante saber em que data se pode considerar vencido o direito à formação profissional já que, uma vez vencido, a lei fez recair o ónus de gozar os créditos de horas de formação profissional sobre o trabalhador. É ele quem escolhe a área da formação e que é responsável pelo pagamento da formação realizada ao abrigo do crédito de horas. A lei prevê a possibilidade de ser estabelecido um subsídio para custear parte do crédito de horas utilizado, que não poderá exceder o valor da retribuição do período do crédito de horas utilizado.

O pagamento de eventuais despesas de deslocação para frequentar formação profissional (desde que comprovadamente realizadas) é da responsabilidade do empregador, que é quem tem a

obrigação de proporcionar a formação aos trabalhadores.

Ainda na perspetiva de que a formação profissional é um direito do trabalhador, a lei incentiva-o a gastar os créditos à formação, prescrevendo que se o trabalhador não os gozar no prazo de três anos, a contar da sua constituição, estes caducam, ou seja, o trabalhador deixa de ter direito aos mesmos.

Tratando-se a formação de um direito/dever, não podemos deixar de alertar que o trabalhador tem a obrigação de aceitar ordens legítimas da sua entidade empregadora, constituindo a recusa injustificada de frequentar formação violação dos seus deveres, podendo o empregador instaurar-lhe um procedimento disciplinar com fundamento em desobediência.

Sempre que as horas de formação ocorram fora do horário de trabalho, mas não ultrapassem as duas horas diá-

rias, devem ser pagas ao trabalhador ao valor da hora normal, uma vez que o Código do Trabalho apenas considera como horas de trabalho suplementar as horas de formação que excedam as duas horas diárias após o período normal do trabalhador, estando sujeitas ao pagamento de trabalho suplementar.

Relativamente aos trabalhadores-estudantes a lei considera, para efeitos de contabilização das trinta e cinco horas anuais de formação, as horas de dispensa de trabalho para frequência de aulas e de faltas para prestação de provas de avaliação, e bem assim as ausências a que haja lugar no âmbito de processo de reconhecimento, validação e certificação de competências. Sempre que esteja em causa um processo de reconhecimento, validação e certificação de competências, o período de antecipação da formação pode ir até aos cinco anos.

No momento da cessação do contrato de trabalho, o trabalhador tem direito a receber a retribuição correspondente ao número mínimo anual de horas de formação que não lhe tenha sido proporcionado ou ao crédito de horas para formação de que seja titular à data da cessação.

Por fim, resta apenas referir que a formação aumenta o nível de empregabilidade dos trabalhadores, atribuindo-lhes mais competências, melhorando as suas *skills* e rentabilidade, o que os torna "apetecíveis" para a concorrência, podendo inviabilizar, na prática, o empregador de beneficiar do investimento que suportou na formação. Exceção à situação, serão os casos em que é feito um investimento avultado na formação do trabalhador e a empresa celebra um pacto de permanência, assegurando desta forma um retorno ao seu investimento. _____

Desenvolvemos
Pessoas e Organizações



FORMAÇÃO
TÉCNICA



DESENVOLVIMENTO
PESSOAL E ORGANIZACIONAL



GESTÃO
DE SISTEMAS
E PROCESSOS



CONSULTORIA
Técnica / Operacional



www.atec.pt

CURSOS DE FORMAÇÃO INTRA E INTER-EMPRESAS

PALMELA

Edif. ATEC - Parque Industrial da Volkswagen
Autoeuropa, Qta da Marquesa - Palmela
2950-557 Quinta do Anjo
T. 212 107 300 E. info@atec.pt

PORTO

Av. Mário Brito (EN107) Nº 3570
Freixeiro
4455-491 Porto
T. 229 996 407 E. infoporto@atec.pt



ONRH: APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS 2013

O Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH) apresentou, no Hotel Tryp Oriente, em Lisboa, os resultados nacionais agregados referentes à satisfação dos colaboradores percebida durante o ano de 2013.

Com periodicidade anual, o ONRH efetua o apuramento e a publicação dos Índices Nacionais de Referência, constituídos pelo agregado estatístico das respostas dos colaboradores das empresas e organizações aderentes a este projeto.



ASSINATURA DO PROTOCOLO CRHLP/ISCSP

Foi celebrado no ISCSP um protocolo de cooperação com a Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos de Língua Portuguesa (CRHLP). O protocolo tem como finalidade promover a cooperação entre as duas instituições com o objetivo de realizar, conjuntamente, atividades de natureza académica, científica, técnica, pedagógica e cultural em áreas de interesse comum. Na sessão solene de assinatura do protocolo, ambas as instituições estiveram representadas pelos seus Presidentes: Manuel Meirinho, Presidente do ISCSP e Manuel Carlos de Sousa Antunes, Presidente da CRHLP.





18º ENCONTRO NACIONAL DE FORMADORES & COACHES

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) realizou o seu 18º Encontro Nacional de Formadores & Coaches. O evento, no qual estiveram presentes mais de 70 pessoas, contou ainda com a presença de Fernando Medina, Vice-presidente da Câmara Municipal de Lisboa que proferiu a conferência de abertura sobre o "Portugal 2020" e a estratégia da CML.

APCC: BEST AWARDS 2014

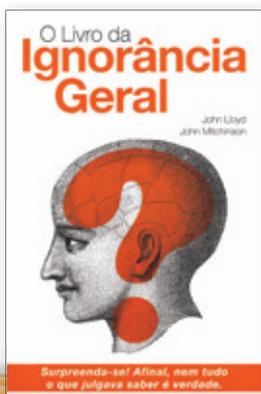
O Teatro Thália foi o palco dos Best Awards 2014. A Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) voltou a premiar as organizações que mais se destacaram pela implementação e adoção de boas práticas organizacionais na atividade de Contact Centers em Portugal. O evento contou com a presença do Secretário de Estado do Emprego, Octávio de Oliveira.



José Feliz Ribeiro, economista

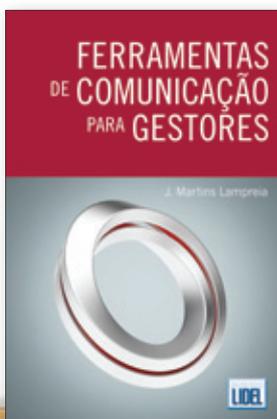
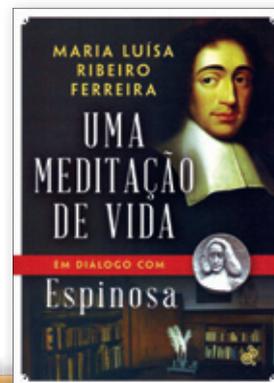


Ana Calçada, Carlos Silva e Denise Ribeiro dos Santos do Contact Center Montepio; e Carla Fontoura da Equipa Atendimento Linha Phone24



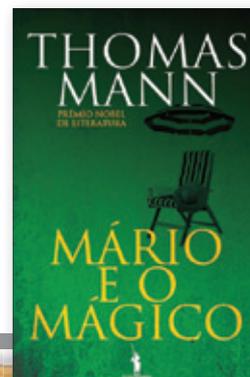
O LIVRO DA IGNORÂNCIA GERAL
Um livro escrito pela dupla John Lloyd e John Mitchinson que se propõe surpreender pois nem tudo o que julgamos saber é verdadeiro.
Editora Ideias de Ler

UMA MEDITAÇÃO DE VIDA – EM DIÁLOGO COM ESPINOSA
Maria Luísa Ribeiro Ferreira, professora Catedrática da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, traz-nos esta obra de incontornável importância para todos os que pretendam conhecer melhor a vida e o pensamento do filósofo Baruch de Espinosa.
Editora Esfera do Caos



FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO PARA GESTORES
O livro Ferramentas de Comunicação para Gestores pretende abranger de modo simples os diversos domínios da comunicação, desde a Comunicação Interpessoal à Empresarial, não excluindo áreas mais específicas como a Gestão de Crises.
Lidel Editora

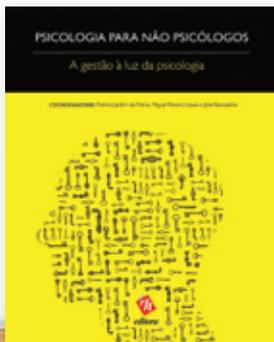
MÁRIO E O MÁGICO
Neste livro, Thomas Mann, como em muitos dos seus trabalhos de ficção, baseou-se em acontecimentos da sua experiência pessoal para criar uma parábola simultaneamente irónica e amarga da ascensão do fascismo na Europa.
D. Quixote Editora



A GUERRA DE MOURINHO
A Guerra de Mourinho é a história de três anos de um confronto épico entre o treinador português e o resto do mundo: da imprensa espanhola, à *afición madridista*; de Florentino Pérez a jogadores como Iker Casillas ou o próprio Cristiano Ronaldo.
D. Quixote Editora

A CORAGEM DE SER IMPERFEITO
Um livro onde Brené Brown nos desafia a mudar a maneira como vivemos e nos relacionamos. A palestra TEDxHouston de 2010 de Brené, *The Power of Vulnerability*, é uma das dez palestras TED mais vistas no site TED.com, com mais de 13,6 milhões de visualizações.
20|20 Editora





PSICOLOGIA PARA NÃO PSICÓLOGOS

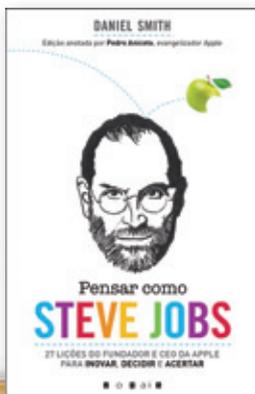
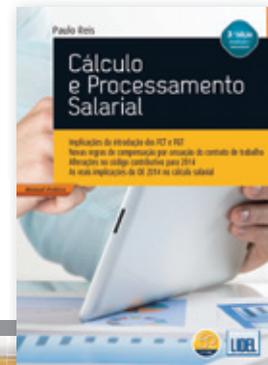
Este livro, coordenado por Patrícia Jardim da Palma, Miguel Pereira Lopes e José Bancaleiro, baseia-se em *case studies* e visa o autodesenvolvimento procurando promover a reflexão e o aperfeiçoamento das competências pessoais.

Editora RH

CÁLCULO E PROCESSAMENTO SALARIAL

Tendo em conta as recentes alterações ao enquadramento legal e fiscal, este livro, escrito por Paulo Reis, dá a conhecer os requisitos e critérios de fundamentação das principais práticas na área da compensação e benefícios em vigor com o Orçamento do Estado para 2014.

Lidel Edições



PENSAR COMO STEVE JOBS

27 LIÇÕES DO FUNDADOR E CEO DA APPLE PARA INOVAR, DECIDIR E ACERTAR

Steve Jobs, um dos maiores inovadores dos tempos modernos, em poucas décadas transformou por completo as indústrias da informática e da música. Encontraremos nesta obra de Daniel Smith múltiplos exemplos do pensamento de uma personalidade ímpar.

PSICOSSOCIOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES

Este livro é constituído por um conjunto de temáticas diversificadas que materializam dois critérios essenciais: a abordagem de conhecimentos fundamentais e estruturantes da disciplina de psicossociologia do trabalho e das organizações e, por outro lado, a promoção de reflexões aprofundadas sobre assuntos que têm vindo a emergir na agenda científica.

Pactor Edições



TED

Carmine Gallo, autora deste livro, analisou centenas de conferências TED e, ao longo deste livro, revela um método passo-a-passo que permitirá conceber e fazer apresentações tão cativantes, persuasivas, inspiradoras e memoráveis como uma conferência TED.

Gestão Plus Edições

UMA FORMA DIFERENTE
DE CRUZEIRO



Portuscale Cruises

Uma viagem relaxante para deixar o *stress* do dia-a-dia em terra. Embarque num dos navios da Portuscale Cruises, e seja a sua escolha pelo navio Porto, Azores Lisboa ou Funchal, tudo está preparado para lhe oferecer um cruzeiro inesquecível.

A Portuscale Cruises é uma nova companhia de cruzeiros que iniciou atividade em 2013 com a aquisição e reconstrução de quatro navios clássicos, detentores de características muito particulares: Pacote Funchal, Navio Porto, Navio Lisboa e Navio Azores.

A bordo têm sempre o que fazer, desde que acorda até ao momento em que se deita. Aproveite todo o tipo de atividades que preparámos para si, torneios de *ping-pong*, setas, *shuffleboard*, aulas de ginástica e dança, *workshops*, concursos, provas de vinho, etc. A nossa equipa de animação está à sua espe-

ra. À noite e depois de um requintado jantar, tome o seu café ao som do piano no Porto Bar e assista ao espetáculo que preparámos especialmente para si. Experimente a sua sorte na sala do Casino. Se preferir outros ritmos, a discoteca é uma excelente opção para um fim de noite bem divertido!

Aprecie os prazeres da boa cozinha Portuguesa combinadas com as variedades gastronómicas do mundo. A bordo irá ter oportunidade de se deliciar com as especialidades gastronómicas preparadas pelos nossos *Chefs*.

A nossa garrafeira irá surpreendê-lo com magníficos néctares, provenien-

tes das mais variadas regiões vinícolas portuguesas!

Em cada escala, escolhemos para si as melhores excursões, momentos únicos dos quais guardará memórias inesquecíveis. Um programa cultural de excelência que lhe permitirá tirar a máxima vantagem das escalas que programámos para si. Deslumbre-se com as diversas perspetivas do mundo! Relaxe em alto mar, sinta a brisa do mar e deixe-se tocar pelo sol nos *decks*. Esqueça o seu dia a dia em terra e aproveite para relaxar, experimente a piscina, o ginásio ou deleite-se no *Wellness & Beauty Center*.

Os mais novos não foram esquecidos

e, enquanto brincam, aprendem regras básicas de segurança a bordo e de preservação da natureza. Temos preparadas atividades só para eles: pintura; colagem; ginástica; e caças ao tesouro. Podem ainda usufruir do novo *Iteen room*, onde irão encontrar uma variedade de consolas de utilização livre com uma gama de jogos diversificada, tudo para que a diversão seja o expoente máximo das suas férias em família.

Porque lhe queremos proporcionar umas férias inesquecíveis, onde impera o convívio e onde os simples prazeres da vida são uma realidade, não deixe de saborear a sua bebida favorita num dos nossos bares (Gama Lounge, Lido Bar ou Porto Bar), apreciar um bom charuto no Havana Cigar Club ou simplesmente aproveitar para colocar a sua leitura em dia, quer do seu livro predileto quer dos que selecionámos para si.

Embarque com a Portuscale Cruises para uma viagem relaxante e deixe o stress do dia-a-dia em terra!

O Pacote Funchal

Iniciou a sua carreira como o Pacote da Presidência da República, para visitas transatlânticas, antes da sua conversão para navio de cruzeiro. É o marco da nossa frota e foi alvo de uma total remodelação em que nenhuma área ficou esquecida. Enaltecemos o Porto Bar, o Gama Lounge, as cabinas, a piscina, o ginásio... Toda a sua elegância e *glamour* foram enaltecidas transformando-o num navio que o vai deixar verdadeiramente maravilhado.

O Pacote Funchal, dotado de um charme reconhecido, de *decks* amplos e abertos e com um ambiente intimista para os verdadeiros “amantes” dos cruzeiros e do mar tornou-se agora um navio de quatro estrelas, estando mais acolhedor e encantador do que nunca.

Emblemático e totalmente reconstruído, iniciou a viagem inaugural no verão de 2013, e por se tratar de um marco da nossa frota e mesmo da História de Portugal, será o navio que, em 2014, vai ficar ligado ao Mar de Portugal com vários cruzeiros temáticos a partir de Lisboa, Porto e Portimão, com vários destinos desde Marrocos, Canárias, Madeira, Noruega e Mediterrâneo entre outros.

O Navio Porto

Um pequeno pacote com um *charme*



© PORTUSCALE CRUISES

“Nos navios da Portuscale Cruises relaxe em alto mar e deixe-se tocar pelo sol nos decks. Deslumbre-se com as diversas perspetivas do mundo ”

encantador e muito acolhedor. Parecendo mais um iate em ponto grande, tem um estilo particular e o *charme* próprio de um navio da sua dimensão. Recentemente remodelado, é capaz de oferecer uma experiência de cruzeiro inesquecível combinado com um serviço incomparável, transportando cerca de 320 pessoas.

O Navio Lisboa

Em contraste com a nova geração de grandes navios de cruzeiros, oferece ao passageiro uma experiência inesquecível, só possível num navio para 640 passageiros, onde impera um ambiente encantador, confortável e acolhedor. Já apresentado ao mercado francês com toda a sua programação de 2014 como um cruzeiro franco-fónico, será uma grande aposta da Portuscale Cruises.

O Navio Azores

É o mais recente navio reconstruído com uma abordagem sólida e moderna. Foi originalmente construído como um navio transatlântico, mas em 1994 devido a uma mudança de proprietário, foi completamente reconstruído, tornando-se então um novo navio de cruzeiro, contemporâneo e altamente conceituado.

Em contraste com a atual geração de

mega-navios, o Azores oferece agora uma experiência de cruzeiro memorável que combina o luxo com o aconchego e a intimidade de um navio que transporta não mais de 580 passageiros. Destinado ao mercado alemão encontra-se já em comercialização com toda a programação para 2014.

Além de operação própria, devido à flexibilidade e tamanho da nossa frota, parte do nosso negócio passará também pelo fretamento e incentivos.

A grande maioria da nossa tripulação a bordo é portuguesa, porque a Portuscale Cruises pretende que os seus clientes sintam o *charme* do atendimento personalizado, desfrutem da nossa gastronomia, do excelente ambiente e atmosfera que se vive nos nossos bares e atividades de entretenimento e lazer.

O Pacote Funchal e Lisboa, têm novos *Wellness & Beauty Center* onde os nossos passageiros podem desfrutar de variadíssimos serviços para o seu bem-estar, beleza, entre outros. Estes serviços também se encontram disponíveis em toda a nossa frota.

Os bares também foram alvo de uma grande melhoria. Vinhos de mesa e vinhos do Porto de reconhecida qualidade estarão disponíveis, associados a experiências de degustação que serão criadas em torno deles.

A Portuscale Cruises está a operar cruzeiros de forma sustentável com principal enfoque no serviço personalizado, experiência, e especial prioridade à segurança dos seus clientes.

Venha descobrir o mundo conosco! 

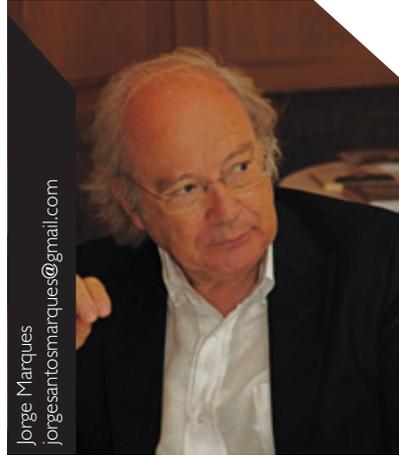
Unipessoal Gestão Pantaneira

No Pantanal, uma região do Brasil, a natureza ainda preserva vários perigos para as pessoas, uns mais notórios e facilmente perceptíveis e outros bastante mais dissimulados e traiçoeiros mas igualmente indesejáveis. Entre os mais notórios e perceptíveis, podemos nomear o jacaré, que apenas se o formos importunar diretamente, de um modo totalmente incauto, nos vai disferir um ataque. Um pouco mais dissimulada é a onça, que por regra fugirá de nós mas que, no entanto, se tiver fome, poderá arriscar um combate com um humano, especialmente durante a noite quando este estiver a dormir numa zona aberta. Ainda assim, a presença no local de um pequeno grupo de cães poderá ser o suficiente para alertar para a presença da onça e até para espantá-la. Depois, entre os mais dissimulados, encontram-se as piranhas, presentes nos rios da região e sempre ansiosas para morder carne, ou as raias, que possuem um espinho na cauda capaz de provocar feridas muito dolorosas e graves. Relativamente a estas duas espécies, também há uma segurança, ainda que muito radical: não tomar banho ou não atravessar a pé os rios – especialmente aqueles que sabemos serem prolíferos em piranhas ou raias. Por fim, há a espécie que considero mais dissimulada, traiçoeira, imprevisível e, como tal, mais perigosa: as muitas cobras venenosas que são nativas do Pantanal. Em qualquer local poderá haver uma cobra, que, a todo o momento, nos poderá mortalmente atacar se, por qualquer razão, se sentir ameaçada – normalmente os ataques por cobras resultam do facto de acidentalmente as pisarmos. Também as empresas têm de enfrentar estes “jacarés”, “piranhas”, “onças” ou “cobras” e saber encontrar os mecanismos de proteção mais adequados. Essa é a missão dos seus líderes e a importância da boa decisão.

Duarte Albuquerque Carneira

O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Resiliente? Chegou o Antifrágil...



Jorge Marques
jorgesantomasmarques@gmail.com

Parece que a única coisa inovadora é o velho com novas tecnologias, por isso gostei de ler este livro *Antifrágil* de um libanês que se chama Nassim N. Taleb. Vou pegar em algumas das suas ideias.

O “Antifrágil” está para além da robustez ou da resiliência. O resiliente resiste aos choques e permanece o mesmo, o “Antifrágil” melhora com esses choques. O “Antifrágil” gosta da aleatoriedade e da incerteza, gosta de um certo tipo de erros menores, gosta de lidar com o desconhecido, gosta de fazer as coisas mesmo sem as compreender e fazê-las bem. Somos melhores a fazer do que a pensar e esta é uma das verdades da neurociência, confirmei.

A antifragilidade é uma propriedade que tem todos os sistemas naturais e complexos, daí que privá-los do volátil, do aleatório e dos fatores de tensão só os prejudica e fragiliza... É isso que estamos a fazer com a economia, saúde, política, educação e praticamente com tudo, até com nós mesmos e as nossas empresas. Diz ele que o mundo nos está a agredir com uma espécie de ideologia a que chama “Soviético-Harvard” que afronta a fragilidade dos sistemas e unilateralmente cria e decide sobre a ordem que melhor lhe serve.

Quando se fala dos sistemas complexos e complexo é o nosso corpo humano e a organização empresarial, ficamos com a ideia de que a gestão serve para conseguir o efeito mecânico da eficiência e da eficácia nas

organizações. Na verdade, o papel dessa gestão é de antecipar o que vai acontecer, preparar-se para perceber e criar mecanismos de resposta e saber viver no meio dela. Se as empresas são organizações complexas e vivas, tal como nós, então as suas naturezas deveriam aproximar-se e aprender a viver juntas.

Achei curiosa a referência “Soviético-Harvard” metida no mesmo saco, pois também me parece que estamos à beira de considerar que o modelo perfeito de sociedade aproxima-se da ideia de um mercado económico ultraliberal e de uma sociedade comunista privada de liberdades. Há hoje uma classe capitalista que se comporta como verdadeiros soviets e que aprende isso nas universidades.

O capitalismo foi construído com base em pessoas, podemos até dizer heróis, que gostavam do risco, produtores de riqueza e bem-estar também para a sociedade, que defendiam e promoviam a meritocracia e o valor do trabalho. Hoje esses heróis chamam-se burocratas, banqueiros, amigos das pessoas influentes, académicos frágeis e que não prestam contas a ninguém.

O trabalho está a perder valor porque o risco, a produção, a capacidade de liderar custa mais que o capital parado, porque os herdeiros dos antigos, acumulam mais riqueza se não fizerem nada, isto é, caminhamos até para a negação do capitalismo.

No entanto, nós temos uma natureza que é “Antifrágil”, tal como as nossas empresas, e de acordo com essa natureza, o corpo vai-se regenerando, a maior parte das células não dura mais que um ano. Pensava-se que os neurónios eram as únicas que não se regeneravam, mas até isso já não é verdadeiro, esses neurónios, mesmo não sendo substituídos, modificam-se através da aprendizagem, mudam de forma e na forma como se relacionam com todos os outros.

Acredito que um dia, os objetivos, motivações, decisões e outras questões que nos são caras, vão ser bem tomadas, vamos perceber que o conhecimento factual para o raciocínio e para a decisão chega à mente sob a forma de imagens e não de números... **P**

HOLMES
PLACE

Fitness | Nutrição | Spa

O NOSSO VERÃO
COMEÇA
AGORA



LIGHT
SPA* + NUTRIÇÃO



EXPRESS
SPA* + NUTRIÇÃO + PT + ADESÃO HP



VITAL
NUTRIÇÃO + ADESÃO HP

NOVOS PROGRAMAS ESPECIALIZADOS PRÉ VERÃO

DEFINA O OBJECTIVO E O PRAZO.

ESCOLHA O SEU PACK,

SEM FIDELIZAÇÃO.

*Serviço de lipoaspiração não invasiva (cavitação). Saiba mais em holmesplace.pt

one life.
live it well.



good
to know
you

especialistas em soluções de recursos humanos

Valorizamos
o negócio das empresas,
ajudando na flexibilização
dos recursos humanos.

Adequamos às necessidades
dos nossos clientes o seu
principal recurso estratégico:
O Valor Humano.

www.randstad.pt

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services