



Consultoria

Que caminhos pode apontar para a gestão do capital humano nas organizações?



“O importante é não deixar de avançar”

LISBOA · MADRID · BARCELONA

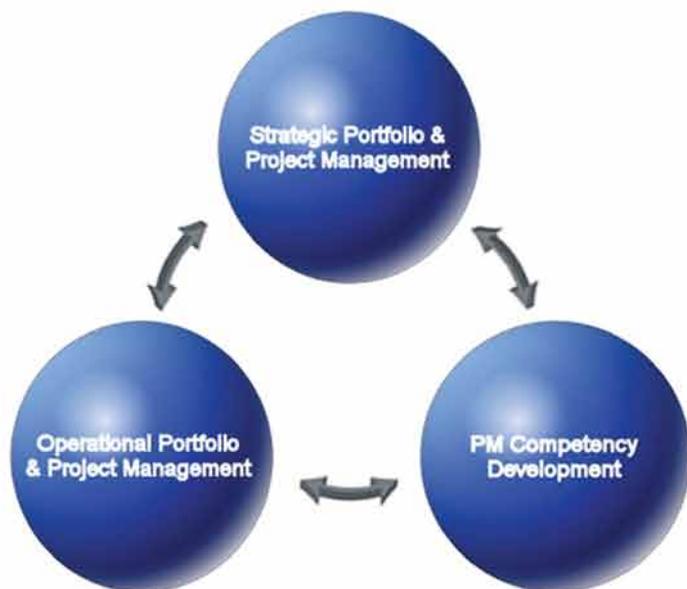
www.aventia.com



aventia*

CONSULTING.TECHNOLOGY.*WITH PEOPLE.

PROFESSIONAL PROJECT MANAGEMENT



- Estratégias de *Governance*
- Modelos de selecção, prioritização e controlo de investimentos
- Modelos de maturidade e de melhoria de processos (OPM3, CMMI, COBIT,...)
- Modelos de controlo de gestão de portfolios
- Desenho e implementação de:
 - *Demand Management Office (DMA)*
 - *Project Management Office (PMO)*
 - *Service Management Office (SMO)*
- Definição de metodologias e *outsourcing* especializado em *Project Management* e *Business Analysis*
- Formação certificada em *Project Management* e *Business Analysis*



Endorsed Education Provider



Microsoft®
GOLD CERTIFIED
Partner





03 Editorial

04 Breves

07 Inquérito

- A consultoria RH vista pelos seus profissionais

08 Opinião

- CEGOC
- Dave Morgan
- Elevus
- Page Personnel
- Soluções Qualidade

14 Directório

EDITORIAL

Ajudar as organizações na gestão das suas pessoas

Com esta edição chega ao fim a série de 2010 do «Suplemento RH OJE human». O projecto completa assim dois anos de existência e tem já regresso marcado para 2011, com novas abordagens para diversos temas de grande importância para a gestão das pessoas nas organizações. Depois de edições sobre «Recursos Humanos e Novas Tecnologias» (em Março), «Recrutamento e Selecção, Assessment e Recrutamento a Nível Especializado» (em Abril), «Formação de Executivos, Pós-graduações, MBAs e Mestrados» (em Maio)», «Trabalho Temporário e Outsourcing» (em Julho) e «Coaching» (em Setembro), chega agora a vez da «Consultoria», num trabalho em que damos a conhecer diversas perspectivas de profissionais da área, de instituições que no nosso país são tidas como de referência.

Isto além de várias notícias sobre o tema e sobre muitos dos seus protagonistas, de um directório de empresas e de um inquérito. Sobre o inquérito, é de assinalar que se trata de uma peça jornalística que resulta de um trabalho feito recentemente para a revista «human», sobre a forma como a consultoria de recursos humanos é vista pelos seus próprios profissionais. Representantes de 25 consultoras permitiram-nos então chegar a algumas conclusões, que agora apresentamos. A primeira delas, talvez mesmo a que mais se destaca, é a da importância que a consultoria tem em termos de ajuda às empresas e a outro tipo de organizações na gestão das suas pessoas. [RH](#)

António Manuel Venda



Nº10 – NOVEMBRO 10

Director: António Manuel Venda
961 219 532
amvenda@justmedia.pt

Editora Executiva: Ana Leonor Martins
969 691 975
aleonor@justmedia.pt

Projecto Gráfico e Paginação
Design e Forma Lda, geral@designforma.com

Fotografia: © bellemedia#836077 – Fotolia.com (capa),
Fernando Piçarra, João Andrés, Vítor Gordo

Impressão: Peres-SocTip SA

Distribuição: Megafin Sociedade Editora SA

Nº de Depósito Legal: 245365/06

Tiragem: 25.400 exemplares

Propriedade e Edição

Just Media Lda
Rua de São José, Nº 149/159, 1º Dto.
1150-322 Lisboa
Tel. 210 939 695
www.human.pt

Megafin Sociedade Editora SA
Atrium Saldanha – Praça Duque de Saldanha,
nº1, Piso 3, Fracção F-1050-094 Lisboa
Tel. 217 922 070
www.oje.pt

Departamento Comercial

human

Directora Comercial e de Marketing

Sónia Maia
961 219 531
smaia@justmedia.pt

OJE

Administrador-delegado

Guilherme Borba
gborba@oje.pt

Director Comercial

João Pereira
jpereira@oje.pt, 217 922 088

Gestores de Conta

Alexandra Pinto, 217 922 096
Isabel Silva, 217 922 094
Maria Tavares de Almeida, 217 922 091
Tiago Loureiro, 217 922 095

Palmon apresenta nova metodologia de avaliação

A Palmon Search & Assessment desenvolveu uma metodologia de avaliação que considera inovadora. Avaliando as várias dimensões do ser, nomeadamente competências intelectuais, competências emocionais e competências espirituais, de uma forma integrada, a empresa consegue, segundo a sua presidente, Ana Sofia Portela (na foto), «uma maior qualidade no recrutamento e na selecção de colaboradores, em especial para lugares de importância crítica». Com isto, a Palmon especializou-se em duas áreas: Assessment e Active Search.



Apostar no capital humano para vencer a crise

A Soluções Qualidade (SQ) tem vindo a desenvolver acções formativas da sua iniciativa «Worflash», tendo como foco a ideia de «apostar no capital humano para vencer a crise». «Worflash» é uma metodologia pedagógica que se caracteriza pela sua curta duração e pela sua vertente essencialmente prática. Nasceu do constante trabalho desenvolvido pela SQ junto das organizações suas clientes e da percepção de que a aquisição e a gestão da informação é cada vez mais dinâmica. Tem como principal objectivo incentivar a reflexão, a partilha e a procura de conhecimento, sobre diferentes temáticas precisas e actuais.

TeamWork lança TWTV

A TeamWork Consultores, liderada por Jorge Araújo, lançou o seu canal de televisão, denominado TWTV – TeamWork Daily News. Segundo Jorge Araújo, que tem funções de director de conteúdos e presidente desta cadeia de informação, trata-se de «um canal aberto que pretende sair do quadrado da própria televisão». A TWTV conta com programas variados, por exemplo programas de treino comportamental comentados por especialistas e programas de treinos radicais. Haverá ainda programas noticiosos, como o «TWTV Front News».



Para saber qual a visibilidade no «Facebook»

Uma nova aplicação para o «Facebook», desenvolvida pela SAP, analisa a rede social do utilizador e estima a visibilidade e a influência, mediando o impacto social da rede de uma pessoa ou de uma entidade, de cada relação e de cada actividade. Toda esta informação é apresentada num painel gráfico interativo de controlo pela aplicação «SAP Friend Network Optimizer», já disponível no «Facebook».

Como é que o «SAP Friend Network Optimizer» ajuda cada utilizador a ter mais impacto na rede? Por exemplo: junta e analisa dados sobre a rede «Facebook», sobre a visibilidade das relações do utilizador e o impacto das suas actividades na rede; organiza os dados e apresenta-os num painel gráfico interativo de controlo, que permite explorar formas de aumentar a visibilidade, a extensão e o impacto da actividade social do utilizador na rede; dá a conhecer como é que cada relação e cada actividade contribuem para uma maior projecção da rede social, em termos absolutos e relativos; ordena e apresenta comparações sobre o impacto das redes sociais de cada utilizador da aplicação.

O «SAP Friend Network Optimizer» é uma aplicação disponível para a rede «Facebook», baseada nas funcionalidades «Business Dashboard» da aplicação «SAP Crystal Presentation Design», parte da 'suite' analítica «SAP Crystal Solutions». O «SAP Friend Network Optimizer» aplica esta tecnologia de 'business intelligence' aos dados da rede «Facebook» do utilizador para, em minutos, apresentar um panorama gráfico do impacto e da visibilidade da sua rede de relações e das suas actividades na rede social.



'Workshops' «Gerir – Form@r – Inovar»

A P&S Training está a promover em Novembro, em Lisboa, um ciclo de 'workshops' denominado «Gerir – Form@r – Inovar». Nos dias 11 e 12 de Novembro decorrerá o 'workshop' «O Plano de Formação da Empresa», enquanto a 28 e 29 decorrerá um outro, denominado «Avaliação da Formação QUEST 2.0». Entretanto, a planificação da agenda de 2011 está já em curso. A propósito deste ciclo de 'workshops', os responsáveis da P&S Training salientam que «a formação não é apenas uma obrigação legal das empresas, com grandes custos associados», sendo que «pode e deve ser uma mais-valia quer para a empresa, quer para os seus colaboradores, desde que gerida de uma forma eficaz e inovadora».

Grupo Multipessoal com nova administração

A A passagem da Multipessoal Recursos Humanos SGPS a 'holding' implicou ajustamentos na administração do grupo. Afonso Batista passou a 'chairman' da 'holding' e António Eloy Valério (na foto) foi nomeado 'chief executive officer' (CEO). António Eloy Valério, quadro do Banco Espírito Santo (BES) desde 1997, iniciou e desenvolveu grande parte da sua carreira no BES, tendo feito uma passagem pela KPMG, onde foi auditor sénior na área de Banking e Finance. Licenciado em «Contabilidade e Administração Bancária», a sua experiência no banco foi construída nas áreas ligadas a controlo de gestão. Ricardo Martins ('chief financial officer', CFO), José Monteiro Bastos (administrador executivo, responsável pela área comercial a nível nacional) e Luís Mendes (administrador executivo, responsável pela área internacional) também integram a nova administração.



Foco no capital humano

Segundo o estudo da consultora Mercer «Future of Talent Management», as empresas da Europa, do Médio Oriente e de África (região EMEA) começam a redesenhar os seus programas de gestão de talentos, com os indícios de recuperação da economia global. No entanto, menos de 10% acreditam que estão aptas a avaliar o impacto das decisões e dos investimentos que concretizam neste domínio.

Questionadas sobre a perspectiva económica, mais de metade das organizações dizem ter já saído da recessão ou que estão agora a fazê-lo. E 45% das inquiridas no Médio Oriente e 23% das europeias afirmam inclusive nunca ter deixado de crescer. Assim, a maioria das empresas está agora a planear mudanças para os seus programas de gestão de talentos. Nesta matéria, a sucessão da liderança é vista como uma prioridade clara (40% na Europa e 35,6% no Médio Oriente). A formação e o desenvolvimento de líderes aparece em segundo lugar para os europeus (34%), sendo este lugar ocupado pela preocupação com a contratação de colaboradores por 34% das organizações do Médio Oriente. A terceira prioridade para as empresas europeias é a identificação de colaboradores de elevado potencial e a retenção de talentos, já no Médio Oriente é o desenvolvimento de lideranças.

Segundo Diogo Alarcão (na foto), 'partner' da Mercer, «as organizações têm agora que se preocupar, mais do que nunca, com a gestão activa do desenvolvimento de lideranças e dos processos de sucessão», porque «existe uma geração de gestores que está a aproximar-se da reforma e as empresas estão preocupadas com a sua sucessão» e, «por outro lado, a recessão, os processos de 'lay-off' e as reorganizações por ela provocados levaram a um comprometimento da disponibilidade de futuras lideranças dentro das empresas».

Neste estudo participaram 290 organizações multinacionais (200 europeias e 90 do Médio Oriente e de África).



«Magic Tools», da SHL Portugal

A SHL Portugal tem vindo a realizar em Lisboa sessões da sua iniciativa «Magic Tools». As Magic Tools são ferramentas que, segundo os responsáveis da consultora, «apresentam técnicas para o desenvolvimento de competências de forma simples, de fácil memorização, recorrendo a acrónimos, imagens e cores, sendo apelativas para profissionais pragmáticos que procuram soluções práticas».

As sessões previstas para Novembro, com duração de três horas cada, são: «Como Gerir o Seu Tempo» (12 de Novembro) e «Como Apresentar Eficazmente» (14 de Dezembro). A SHL Portugal explica por quê: «80% dos resultados provêm de 20% do tempo que despendemos com tarefas que investem no futuro»; e as apresentações «são momentos muito importantes na construção da imagem que os outros fazem de nós».



Novo 'site' da eic Formação

Acaba de ser lançado o novo 'site' da eic Formação. Disponível em <http://www.eicformacao.pt/>, o novo 'site' foi concebido, segundo os responsáveis da empresa, «a pensar na utilidade prática de quem procura soluções formativas intra e inter-empresas nas áreas ligadas à qualidade». A eic Formação foi criada a partir da experiência realizada na área da formação pela eic – empresa internacional de certificação, desde 2006. Esta empresa entendeu que face ao sucesso alcançado tinha chegado a hora de alargar a oferta – associando-se a profissionais com experiência específica em formação. A oferta formativa caracteriza-se pelo pragmatismo e pelo foco na aquisição de competências por parte dos clientes.

Distinção para o líder da Hitachi Consulting em Portugal

O líder em Portugal da Hitachi Consulting, empresa de consultoria de negócio e implementação de sistemas de informação, foi eleito como vice-presidente do ano de 2009-2010. José Maria Lima Raposo (na foto) conquistou, pelo segundo ano consecutivo, o prémio que resulta da votação interna de todos os vice-presidentes da Hitachi Consulting no mundo, reflectindo o reconhecimento internacional da performance da operação e da qualidade da equipa de Lisboa.



L. Teixeira & Melo lança «Academia do Profissional»

A empresa L. Teixeira & Melo acaba de lançar um novo 'site', a «Academia do Profissional», que pode ser acedido em <http://www.academiadoprofissional.com/>. Segundo os seus responsáveis, este projecto nasceu da «tentativa de encontrar a cada momento a melhor solução para os clientes». No 'site' pode encontrar-se toda a oferta de qualificação de profissionais nas áreas de Mercadorias Perigosas (ADR), Seguros, Instaladores de Sistemas Solares e ainda Táxis.

Meta4 com solução para a prevenção de riscos laborais

Já está disponível o módulo «People-Net PRL», da Meta4, uma solução específica que permite otimizar as funções de prevenção de riscos laborais e que completa o portfólio das soluções da empresa ao nível da gestão de recursos humanos. Nuno Fernandes (na foto), 'pre-sales' da Meta4, assinala: «A prevenção dos riscos laborais deve integrar o sistema geral de gestão das organizações, não só no conjunto das suas actividades como em todos os seus níveis hierárquicos. Desenvolvemos uma solução ímpar que abrange o leque completo de áreas necessárias para uma prevenção efectiva em qualquer empresa, independentemente da sua dimensão.»



Estudo sobre compensações e benefícios

O estudo «Total Compensation Portugal 2010», da consultora Mercer, mostra que os incrementos salariais em 2011 serão superiores aos verificados em 2010, o que é explicado pelo facto de este ter sido um ano de contenção financeira. O estudo revela que os benefícios são vistos pelas empresas, cada vez mais, como uma componente diferenciadora do pacote de compensação total, havendo uma tendência de flexibilização de programas, de forma a adequar os benefícios concedidos pelas empresas às necessidades de cada colaborador. Para este estudo, foram analisados 78.889 postos de trabalho em 288 empresas presentes no mercado português, sendo 58% multinacionais e as restantes de âmbito nacional (41% privadas e 1% públicas).



SLOT Recursos Humanos com 'site' renovado

«Acompanhamos os seus desafios», «Elevamos a sua performance», «Potenciamos o seu crescimento» e «Recrutamos talentos» são os conceitos que representam uma nova fase na SLOT Recursos Humanos, empresa liderada por Sónia Barbosa e a caminhar para o quinto ano de existência. A renovação do 'site' é a primeira etapa desta nova fase, sendo que está a ser desenvolvida uma segunda, dedicada aos colaboradores temporários e aos clientes.



Gestão do recrutamento e da formação

A softKi apresentou novas soluções de gestão de pessoas no modelo «Software as a Service (SaaS)». A solução «Ki Recruitment» pretende ser uma ferramenta para ajudar a gerir de forma eficiente os processos de recrutamento e selecção das organizações. Abrange a definição do perfil de candidato a recrutar e a elaboração do anúncio, a recolha 'on-line' das candidaturas e a gestão de candidatos, terminando no desenvolvimento de uma base de dados global de candidatos. Já a solução «Ki Development» foi pensada para facilitar o processo de gestão da formação. As suas funcionalidades incluem o levantamento de necessidades de formação, a elaboração do plano de formação anual e a sua operacionalização.



Formação na área de 'soft skills'

A Galileu, empresa especializada em formação na área de tecnologias de informação e comunicação (TIC), iniciou em Outubro uma oferta formativa em 'soft skills', em parceria com o Instituto Profitecla. A nova oferta formativa engloba, entre outras, os seguintes temas: gestão e cultura das organizações, gestão e 'marketing' e ainda saúde e segurança no trabalho (SST), com cursos que, lê-se num comunicado da Galileu, «promovem o desenvolvimento de competências em áreas fundamentais para o mercado empresarial». Haverá «uma forte componente prática, orientada para as necessidades do mercado e focada no impacto directo que terá na produtividade dos colaboradores e nos resultados da respectiva organização», sendo que «no que diz respeito às 'soft skills' será suportada por tecnologias de informação».

GO Work com balanço positivo

A empresa de recursos humanos GO Work, liderada por Carlos Berbarido (na foto), anunciou ter fechado o primeiro semestre de 2010 com um balanço bastante positivo, tendo registado um crescimento acentuado face ao período homólogo de 2009. Em termos de facturação, obteve um crescimento de 25% acima do orçamentado e de 42% mais do que o concretizado em igual período do ano anterior. No que se refere aos serviços prestados, deu continuidade aos ciclos de formação para os seus colaboradores temporários. De assinalar que no primeiro semestre a GO Work deu seguimento ao projecto GO Services, tendo sido divulgados e implementados diferentes serviços ao nível de 'outsourcing'.



Accenture aposta no desenvolvimento de competências

A Accenture pretende, até 2015, dotar 250 mil pessoas a nível mundial com as competências necessárias para encontrar um emprego ou dar início a um negócio. Este objectivo traduz o compromisso da consultora na área da responsabilidade corporativa e insere-se na iniciativa «Skills to Succeed», um programa global no qual, através de parcerias estratégicas, se ajuda as pessoas a desenvolver competências que lhes permitam participar e contribuir para a economia e a sociedade.

A Accenture e as suas fundações, entidades de acção social que oferecem sem qualquer fim lucrativo as suas competências na área de consultoria a organizações não governamentais (ONG) e universidades, vão ainda contribuir com mais de 100 milhões de dólares nos próximos três anos, traduzidos em donativos globais e locais, e em contribuições dos seus colaboradores, que irão dedicar parte do seu tempo a partilhar competências de forma desinteressada em projectos 'pro-bono'.

Em Portugal, esta aposta traduz-se na parceria com a associação «Aprender a Empreender – Junior Achievement Portugal», entidade que fornece formação nas áreas de cidadania e ética, desenvolvimento de carreiras, empreendedorismo e literacia financeira a crianças e jovens estudantes para os ajudar a ter sucesso na

economia global. Desde o início desta parceria local, em 2007, mais de 300 voluntários da Accenture Portugal participaram em acções de formação a mais de seis mil alunos dos ensinos básico e secundário.

José Galamba de Oliveira (na foto), presidente da Accenture Portugal, afirma que «o desenvolvimento profissional está no centro» daquilo que fazem. «A Accenture alcançou uma reputação ímpar no desenvolvimento de talentos exactamente porque incentivou e cultivou nos seus colaboradores as competências que permitem ajudar não só os clientes como também as comunidades onde desenvolve a actividade», acrescenta.



A consultoria RH vista pelos seus profissionais

Os profissionais da área atribuem grande importância à consultoria de recursos humanos em termos do apoio que pode dar à gestão das empresas.

São os próprios profissionais de recursos humanos que fazem um retrato da consultoria nesta área em Portugal. Através de um inquérito para a revista «human» em que participaram representantes de 25 empresas que prestam serviços ligados à gestão das pessoas, conseguimos perceber algumas tendências.

Os participantes, todos de empresas de reconhecido mérito na área no nosso país, atribuíram a quatro questões pontuações numa escala de um (pontuação mínima) a 10 (pontuação máxima). As questões foram as seguintes: Como vê a importância da consultoria de recursos humanos no apoio à gestão das empresas?/ Como vê a consultoria de recursos humanos em contraponto com a consultoria para outras áreas da gestão?/ Como classifica em termos globais a consultoria de gestão de recursos humanos que se faz em Portugal?/ Em que nível coloca a consultoria de gestão de recursos humanos que se faz em Portugal em relação à que se faz em países tidos como os de melhores práticas?

Com as pontuações atribuídas, foi possível chegar aos seguintes resultados: questão 1 (219 pontos em 250 possíveis – 87,6%); questão 2 (194 em 250 – 77,6%); questão 3 (152 em 250 – 60,8%); questão 4 (138 em 250 – 55,2%). Destes resultados, percebe-se que os profissionais da área atribuem grande importância à consultoria de re-

ursos humanos em termos do apoio que pode dar à gestão das empresas. E mais, continuam a atribuir uma importância bem relevante quando a consultoria para a gestão das pessoas é colocada em contraponto com a consultoria para outras áreas da gestão. Já em termos globais, a consultoria de gestão de recursos humanos que se faz em Portugal aparece com um valor nitidamente positivo, mas distante dos valores obtidos nas questões anteriores (cerca de 60% contra valores que se aproximam, respectivamente, dos 90% e dos 80%).

Outro aspecto – quarta e última questão – tem a ver com o nível a que é colocada a consultoria de gestão de recursos humanos que se faz em Portugal em relação à que se faz em países tidos como os de melhores práticas; os valores obtidos a partir das respostas dos participantes são ainda mais baixos, contudo acima dos 50%. A propósito deste aspecto, um dos colaboradores habituais da «human» – Luís Bento, que tem larga experiência como consultor, sobretudo na área da gestão das pessoas nas organizações –, refere que o resultado «evidencia algo que já se sabe há muito», que «por vezes no nosso país é fraco o nível das metodologias adoptadas, havendo casos em que primam pela ausência». Além de que «existe um excesso de diagnósticos, com recomendações demasiado vagas». **RH**

Texto: AMV

Rua Castilho 235 - 4º
1070-051 Lisboa

Telefone: +351 213 014 125
Fax: +351 213 014 128

www.davemorgansearch.com
e-mail: davemorgan@davemorgansearch.com

DAVE MORGAN
executive search & coaching consultants

Soluções 'up-to-date' em contextos locais

Mário Ceitil é professor universitário e director associado da CEGOC. mceitil@cegoc.pt



Nas actividades de apoio aos projectos de desenvolvimento dos seus clientes, os consultores usam ferramentas técnicas que apresentam, tendencialmente, duas características que, conjugadas, permitirão gerar o valor acrescentado pretendido:

- são ferramentas novas ou, pelo menos, 'up-to-date' em relação às necessidades do mercado, embora estando, desejavelmente, num patamar superior de inovação;
- são ferramentas testadas, na prática, noutros contextos, o que permite aos consultores terem uma maior capacidade adaptativa de aplicação ao terreno (a ideia é um pouco aquela de «se já funcionou

noutros sítios, então também pode funcionar aqui»).

Neste sentido, o recurso aos consultores pode constituir um importante sistema de alerta para as empresas, para melhor preverem os impactos do futuro nas suas actividades, e um processo para que essas mesmas empresas melhor e mais rapidamente descubram o que têm de fazer e como o devem

fazer para se manterem saudáveis e competitivas face às ameaças e às oportunidades que o desenvolvimento inevitavelmente comporta.

Para isto ser possível, é preciso, no entanto, que os consultores, eles próprios, sejam capazes de associar, na prestação

O recurso aos consultores pode constituir um importante sistema de alerta para as empresas, para melhor preverem os impactos do futuro nas suas actividades.

dos seus serviços, o sentido da inovação e o conhecimento especializado que deverão ter, com o realismo e o pragmatismo indispensáveis a uma adaptação às realidades dos clientes.

Sem esta adaptação ou «customização» dos serviços, existem sérios riscos, tanto para os clientes, como para os próprios consultores: Os clientes ficam saturados de soluções de equívoca modernidade, mas que não servem para nada, e os consultores começam a ser conotados como excessivamente idealistas, e caros, exibindo nos seus serviços «muita parra e pouca uva». Se e quando isto acontecer, as próprias regras do mercado encarregar-se-ão de fazer a selecção dos consultores que melhor conseguirem otimizar este binómio custo/ qualidade, sendo que os que o não conseguirem poderão começar, a pouco e pouco, a morrer à míngua dos seus próprios excessos. ■■

Mário Ceitil¹⁾

CEGOC ELEARNING
A TECNOLOGIA AO
SERVIÇO DA PEDAGOGIA

Uma oferta global, flexível, disponível em diferentes idiomas e integrando as melhores práticas internacionais

Biblioteca com 325 módulos em diferentes áreas
Recursos Humanos, Formação, Finanças, Seguros, Marketing, Comercial, Secretariado, Qualidade, Ambiente, Segurança, etc.

Desenvolvimento de eLearning à medida
Serviços eLearning (LMS, tutoria...)

Contacte-nos para receber mais informações sobre as nossas soluções de eLearning
CEGOC - TEA / Patrícia Santos (psantos@cegoc.pt)
Av. António Augusto Aguiar 21, 1º 1069-217 Lisboa
Telf.: + 351 213 191 960 Fax: 213 303 160 www.cegoc.pt/elearning

'Management consulting'

Sete requisitos para o sucesso

Samuel Antunes é professor universitário e 'managing partner' da Dave Morgan, samuel.antunes@davemorgansearch.com



Em tempos de crise e de incerteza, a consultoria de gestão ganha particular relevância no apoio especializado que presta aos líderes e gestores de topo.

Trata-se de um serviço especializado de apoio aos executivos nas múltiplas áreas de gestão: administração, recursos humanos, estratégia, inovação e desenvolvimento, focado no sucesso das organizações.

A natureza das solicitações colocadas aos consultores, neste tipo de actividade, requer para além de senioridade e conhecimentos profundos da sua área de especialização um conjunto de competências que estão para além do saber-conhecimento, comumente designadas de saber-fazer, saber-ser e saber-estar.

Estas competências congregam um conjunto de atitudes e comportamentos, habitualmente forjados e desenvolvidos no contacto real com o «terreno» das organizações e na gestão bem sucedida de projectos de consultoria. Identificámos sete atitudes que fazem a diferença na consultoria de gestão; apresentamo-las a seguir.

Estas competências congregam um conjunto de atitudes e comportamentos, habitualmente forjados e desenvolvidos no contacto real com o «terreno» das organizações e na gestão bem sucedida de projectos de consultoria. Identificámos sete atitudes que fazem a diferença na consultoria de gestão; apresentamo-las a seguir.

1. Adaptabilidade à especificidade do cliente

Traduz-se na capacidade de ajudar o cliente a tirar partido das suas idiossincrasias, clarificando o que realmente necessita e/ ou quer, sem lhe impor soluções ou produtos de portfolio, incaracterísticos. Uma consultoria experiente e madura conjugará, habilmente, diagnóstico e terapêutica, dotando as organizações da informação necessária que permita potenciar os recursos disponíveis com vista à criação de sucesso.

2. Construção de soluções à medida

Num mundo cada mais competitivo, é exigida à consultoria criatividade e inovação orientada para resultados e não meras soluções empacotadas. Este é, claramente, um factor diferenciador na consultoria, entre os que aplicam receitas retiradas dos livros (consultoria 'karaoke') e os que lidam com cada projecto com um olhar renovado, conjugando criatividade e experiência (consultoria de autor).

3. Acrescentar valor

A intervenção consultiva deve acrescentar valor à organização, através de 'know-how', 'expertise' e, sobretudo, sensibilidade adaptativa à especificidade de cada cultura organizacional. Esta tripla vertente potencia a precisão do diagnóstico, a identificação das zonas de penumbra geradoras de entropia e, consequentemente, o delineamento da terapêutica ajustada a cada caso.

4. Construir uma relação de confiança

O sucesso de um projecto de consultoria depende de uma relação de confiança e de parceria, entre consultor e cliente. A relação de confiança é uma conquista lenta e exige, por parte do consultor, consistência e coerência de comportamentos, qualidade e rigor nas soluções propostas, idoneidade e integridade na sua actuação.

5. Integridade

É uma competência do domínio do saber-ser; não se aprende nas universidades, porque se relaciona directamente com carácter e formação pessoal. Traduz-se em primeiro lugar pela aceitação de um código de ética e de conduta, regulador da actividade, e de atitudes como respeito pela confidencialidade, pelos valores do cliente, autenticidade, honestidade e transparência na comunicação e respeito pelos compromissos assumidos.

6. Foco nos objectivos do cliente

A consultoria com ética não tem «agendas escondidas», mantendo uma comunicação franca e aberta com os clientes e um foco permanente nos objectivos que lhe são propostos aquando da negociação do contrato.

7. Orientação para o sucesso

O sucesso da consultoria deve ser uma simples decorrência do sucesso dos clientes, obtido através do reconhecimento do valor da colaboração prestada e dos resultados gerados. Mais do que o brilho da marca corporativa, o sucesso da consultoria está, indelevelmente, associado à competência técnica dos consultores, à capacidade de comunicação, à qualidade das relações estabelecidas com os clientes e à consecução bem sucedida dos objectivos. [R&L](#)

Samuel Antunes^(*)

Inovação na gestão por competências

Imagine um modelo de gestão por competências que permite aumentar a eficácia com que gere os seus recursos humanos e, simultaneamente, reduzir os custos da não qualidade existentes na gestão estratégica da sua organização.

Continue a imaginar... E agora tente visualizar uma hipotética implementação de um modelo similar ao que se segue.

Etapas do modelo:

1) Avaliação do potencial por grupo funcional – identificar os grupos funcionais e determinar as suas competências-chave; seleccionar os colaboradores ‘top performance’ e recolher o seu histórico de desempenhos; após a análise individual, construir a «Linha do Potencial da Função».

Imagine um modelo de gestão por competências que permite aumentar a eficácia com que gere os seus recursos humanos.

2) Análise do desempenho de um colaborador face ao potencial do seu grupo funcional – tratar o histórico da avaliação de desempenho do colaborador não ‘top performance’ e determinar a sua «Linha de Desempenho»; posteriormente, comparar a «Linha de Desempenho do Colaborador» com a «Linha do Potencial da Função».

3) Estudo das previsões de desempenho e adequação à função – com base na «Linha de Desempenho» do colaborador,

aplicar técnicas de previsão para futuros desempenhos, comparando a «Linha de Desempenho» individual prevista para um período futuro com a «Linha do Potencial da Função», identificando para cada colaborador o actual e o futuro ‘job fit’ face ao respectivo grupo funcional.

Algumas conclusões:

- um colaborador cuja «Linha de Previsão de Desempenho» não alcance a «Linha do Potencial da Função» poderá ser sujeito a programas de formação específicos, ou até mesmo programas de mobilidade interna;

- um colaborador cuja «Linha de Previsão de Desempenho» supere a «Linha do Potencial da Função» deverá iniciar a adequação do seu plano de carreira, tendo em vista a sua progressão profissional na organização.

Conseguiu imaginar este modelo implementado na sua organização? Então, fale connosco. 

Cláudia Beirão⁽¹⁾



⁽¹⁾ Cláudia Beirão é brand manager da Elevus – People & Business Results, claudia.beirao@elevus.pt

APOSTE NO MELHOR DOS RECURSOS.
O SEU PRÓPRIO VALOR.

 **elevus**
people & business results

A Elevus desenvolve actividade na área da Consultoria em Recursos Humanos e utiliza metodologias inovadoras, procurando encontrar soluções que proporcionem aos seus clientes vantagens competitivas e elevada produtividade dos seus RH. Com base numa rede de parceiros, actua nas áreas de:

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

ALMADA | BEJA | LISBOA | ODIVELAS | OEIRAS | MATOSINHOS | SINTRA
ANGOLA | CABO VERDE | ESPANHA



Fale connosco.

Para mais informações, contacte-nos:

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

Uma empresa

 onebiz
STRATEGIC BUSINESS

 DGERT
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ser consultor

«Consultoria é a actividade profissional de diagnóstico e formulação de soluções acerca de um assunto ou de uma especialidade. O profissional desta área é chamado consultor.» Esta é uma das muitas definições que podemos encontrar para a actividade de consultoria. Todas elas deixam no ar diversas interpretações e permitem a utilização do conceito nas mais variadíssimas áreas de negócio e funções.

O serviço de consultoria assenta em 'know-how', em informação, em visões críticas adquiridas através de experiências. Tudo isto é algo que se aprende, que se desenvolve, que se estimula, mas

que exige, adicionalmente, características inatas a quem se dedica a à função.

Para que realmente se perceba a mais-valia de um serviço de consultoria, independentemente da área em causa, é importante

O verdadeiro teste para um consultor é feito à sua capacidade para lidar com a diversidade.

encontrar um denominador comum que permita reconhecer o seu real valor. Ora, para tal, todos os olhos deverão ser postos no perfil do consultor.

Versatilidade, adequação a diversas realidades, «cultura geral organizacional», forte capacidade analítica, resistência à pressão e ao 'stress' e pragmatismo são apenas algumas das características fulcrais que um consultor terá que reunir. Isolando cada uma delas, não aparenta ser uma missão difícil, mas conjugar todas num único profissional torna-se um desafio estimulante e de louvar.

O verdadeiro teste para um consultor é feito à sua capacidade para lidar com a diversidade organizacional, sectorial e cultural e para se adaptar a diferentes contextos e interlocutores. É vital ter jogo de cintura e inteligência emocional para se ambientar a situações complexas, onde não se domina todas as variáveis e, ainda assim, tem que se emitir pareceres sustentados para a tomada de decisão.  

Fabricia Antunes^(*)



(*) Fabricia Antunes é 'executive manager' da Page Personnel (Grupo Michael Page International); fabriciaantunes@michaeipage.pt



From a young age, you had a vision...

Today, we offer you the means to fulfil your ambitions by becoming a **Recruitment Consultant**.

An invigorating professional experience, interaction with professionals from diverse backgrounds, an attractive salary package and the prospect to accelerate your career in Portugal and on an international scope is what we, Page Personnel a recruitment consultancy of the Michael Page Group, offer you.

Please send your CV to Fabricia Campos Antunes, PagePersonnel Portugal, through the website: www.pagepersonnel.pt, quoting the reference TFAC18920.

**Page
Personnel**

WWW.PAGEPERSONNEL.PT

PORTUGAL

Consultoria RH em época de desemprego



Uma consultoria deve ser consciente, consistente e consequente. As suas propostas devem basear-se na conjugação técnica entre as competências da entidade consultora e a capacidade técnica, tecnológica, económica, financeira e cultural de cada um dos clientes. Consciente do impacto das medidas propostas, para que estas sejam consistentes com os resultados esperados após a sua implementação. Consequente, porque as medidas propostas devem conduzir a resultados. Medir parece ser a medida de gestão mais difícil de implementar na realidade do nosso tecido empresarial. De facto, também na consultoria se deveria construir um mapa de impactos, um compromisso fiel e inequívoco das medidas a tomar, dos resultados esperados e da forma de medir esses resultados.

O consultor deverá ser o ponto de apoio racional que dá consistência às emoções de quem tenta levar o seu ideal a bom porto.

Mas, numa época em que o desemprego cresce, para quê recorrer a consultores? Pelo futuro.

Porque as empresas que melhor souberem quais as suas funções-chave, quais os seus colaboradores-chave, quais os seus produtos estratégicos, quais os seus mercados potenciais, e que perante esse conhecimento melhor se prepararem, essas empresas serão as que melhor, ou menos mal, sobreviverão à crise e mais depressa reencontrarão o caminho da retoma. Medidas duras, consistentes, conscientes e consequentes são sempre difíceis de tomar. Tomá-las com base em conhecimento reforça a convicção no futuro. Esse é o papel que uma consultora deve desempenhar nos tempos conturbados, em que a luz parece mais distante toldando o raciocínio lógico. O consultor deverá, então, ser o ponto de apoio racional que dá consistência às emoções de quem tenta levar o seu ideal a bom porto. **RH**

Pedro Castaño^(*)



Acreditamos na melhoria da qualidade de vida das pessoas através da qualificação do trabalho das organizações!

(*) Pedro Castaño é sócio da Soluções Qualidade (SQ), pedro.castaño@solucoesqualidade.com

OS SUPLEMENTOS RH HUMAN | OJE REGRESSAM EM 2011



NÃO PERCA AS NOVAS EDIÇÕES!

Consultoria

A

Able Solutions
www.able-solutions.pt

Accenture
www.accenture.com

AC Consulting
www.aconsulting.pt

Active Management Group
www.activemanagement.pt

Ad Capita Executive Search
www.adcapita.com

Alidata
www.alidata.pt

Alter Via
www.alterviaconsulting.com

Always People
www.alwayspeople.pt

AMAZE
www.amaze.pt

Aon
www.aon.pt

ATEC
www.atec.pt

Auditforma
www.auditforma.pt

Aventia
www.aventia.com

B

Baker Tilly
www.bakertillyportugal.pt

Bee Consulting
www.bee.pt

Blanes
www.blanes.pt

Bracing Results
www.bracing-results.com

BraveMind
www.bravemind.pt

C

Capgemini
www.pt.capgemini.com

CDRH
www.cdrh-consultores.com

CEGOC
www.cegoc.pt

Célula2000
www.celula2000.pt

CEV
www.cev.pt

Companhia Própria
www.companhiaproprias.pt

CON.PRO
www.conpro.pt

Conceito O2
www.conceito02.com

Conforturis
www.conforturis.pt

Conhecer Mais
www.conhecermais.pt

Consenso
www.consenso.pt

Coutinho, Neto & Orey
www.cnorey.com

D

Dave Morgan
www.davemorgansearch.com

Deloitte
www.deloitte.pt

Ditame
www.ditame.com

Dynargie
www.dynargie.pt

E

Edenred
www.edenred.pt

Egon Zehnder International
www.egonzehnder.com

Egor
www.egor.pt

Elevus
www.elevus.pt

Euveo
www.euveo.pt

EvoluiTech
www.evoluitech.pt

Exert
www.exert.pt

Extreme Skills
www.extremeskills.pt

F

Factor H
www.factorh.pt

Favvus Consultoria
www.favvus-consultoria.com

Flexilabor
www.flexilabor.pt

Fórum Selecção
www.forumselecao.pt

Forvisão
www.forvisao.pt

G

Geserfor
www.geserfor.pt

Global Human Development
www.ghd.pt

Glintt
www.glintt.com

Global Change
www.globalchange.pt

Global Consulting
www.globalconsulting.pt

Global Estratégias
www.globalestrategias.pt

GMS
www.gms.pt

GOCEPI
www.gocepi.pt

Grupo CRH
www.grupocrh.com

Grupo NETT
www.gruponett.com

Grupo Place
www.grupoplace.com

H

Hand Team & Associados
www.hta.pt

High Play Consultores
www.highplay.pt

Humanist
www.humanist.pt

Humanpersi
www.humanpersi.pt

I

iCWest Consultores
www.icwest.net

IDO
www.ido.pt

Intelac
www.intelac.pt

IT Search
www.itsearch.pt

J

Jobfair Group
www.jobfair.pt

K

Kelly Services
www.kellyservices.pt

Knowit
www.knowit.pt

Konsac
www.konsac.pt

KPMG
www.kpmg.pt

L

Laboratório da Formação
www.labform.pt

Leadership
www.leadership-bc.com

LearnView
www.learnview.net

Lee Hecht Harrison
www.lhhint.com/pt

Logica
www.logica.pt

M

mCorporate
www.mcorporate.pt

Manpower
www.manpower.pt

MBA
www.mba.pt

Mercer
www.mercer.pt

Mercuri Urval
www.mercuriurval.com

Michael Page
www.michaelpage.pt

MindCoach
www.mindcoach.pt

Mind Capital
www.mindcapital.pt

MRI Network Portugal
http://pt.mrinetwork.pt

MSL
www.msl.pt

Multipessoal
www.multipessoal.pt

Múltiplos
www.multiplos.pt

MyJobs
www.myjobs.pt

N

Neves de Almeida
www.nevesdealmeida.pt

New Way
www.newway.pt

Nova Etapa
www.nova-etapa.pt

NRL
www.nrl.pt

O

Odete Fachada Consultores
www.ofconsultores.com

Ogimatech
www.ogimatech.pt

OptimHom
www.optimhom.pt

Otto Walter
www.ottowalter.com

P&S Consulting
www.pessoasesolucoes.eu

P&S Training
www.pessoasesolucoes.eu

Palmon
www.palmonsearch.com

Paradoxo Humano
www.paradoxohumano.com

Paula Tomás Consultores
www.ptomasconsultores.pt

PCA Consultores
www.pca.pt

Pedra Base
www.pedrabase.pt

PeopleValue
www.peoplevalue.com.pt

Pessoas e Sistemas
www.pessoasesistemas.pt

PKF
www.pkf.pt

PlanB
www.planb-consulting.eu

PM International Consulting
www.pm-ic.com

Power RH
www.power-rh.com

Pragma
www.pragma.pt

PricewaterhouseCoopers
www.pwc.com

ProPeople
www.propeople.pt

Psicoforma
www.p psicoforma.pt

Psicotec
www.psicotec.pt

Psicoteste
www.psicoteste.pt

R

RAY Human Capital
www.rayhumancapital.com

RHmais
www.rhmais.pt

RHManagement
www.rhmportugal.pt

RRA Consultores
www.rraconsultores.com

S

Sagabi
www.sagabi.pt

Sales Team
www.salesteam.pt

SDO Consultoria
www.sdoconsultoria.com

Selgec
www.selgec.pt

Sensus RH
sensus.rh@gmail.com

Seteforma
www.seteforma.pt

SGCE
www.sgce.pt

SHL Portugal
www.shl.pt

Shortlist
www.shortlist.pt

SisConsult
www.sisconsult.com

Skills RH
www.skills-rh.com

Solisform
www.solisform.pt

Soluções Qualidade
www.solucoesqualidade.com

T

Team Work
www.teamwork.pt

TeamView
www.teamview.pt

Tempo Team
www.tempo-team.pt

TMI
www.tmiportugal.com

U

Universus
www.universus.pt

V

VAL
www.val.pt

Visão Integrada
www.visaointegrada.com

VLM Consultores
www.vlm.pt

W

Watson Wyatt
www.watsonwyatt.com/europe/portugal

We Change
www.wechange.pt

Wilson Learning
www.wilsonlearning.com.pt

Workforce
www.work-force.pt



human

A sua revista para o mundo dos recursos humanos e da gestão
www.human.pt

***mais do que
a soma das partes...***

Consultores com competências
multidisciplinares
para responder às necessidades
de qualquer cliente...

www.egor.pt

RECRUTAMENTO › FORMAÇÃO › CONSULTORIA › OUTSOURCING › TRABALHO TEMPORÁRIO › INCENTIVOS

Apoiamos, há mais de 20 anos,
os projectos dos nossos clientes.

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS



Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica



Trabalho Temporário



Call Centers
Atendimento Geral
Serviços Administrativos



Formação
Consultoria