

› MARÇO 12  
› Ano 4 › Nº15

## Pedro Quintela

Como a Xerox Portugal  
valoriza o seu capital humano

**Consultoria | eLearning | SST | Soft Skills | Softwares & TI**



por detrás  
de um excelente  
serviço estão  
os melhores  
profissionais

randstad  
eleita o melhor  
fornecedor  
de RH 2012

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

 <http://www.facebook.com/RandstadPT>

 randstad



good  
to know  
you



por detrás  
de um excelente serviço  
estão os melhores  
profissionais

randstad eleita  
o melhor fornecedor  
de RH 2012

A Randstad foi distinguida com o 1º prémio dos melhores fornecedores RH 2012 promovido pela APG, nas categorias de Trabalho Temporário e Outsourcing.

Deste modo continuamos a assumir o compromisso com os nossos clientes, particulares ou empresariais, de trabalhar em prol dos seus objetivos e da satisfação das suas necessidades.

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



<http://www.facebook.com/RandstadPT>

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services



**03 Editorial**

**04 Entrevista de Capa**

- Pedro Quintela

**08 Breves**

**09 Consultoria**

- CH Business Consulting
- Egor
- Elevus
- Fórmula do Talento
- Soluções Qualidade

**14 eLearning**

- ATEC
- DLC
- Novabase

**18 SST**

- Esumédica

**19 Soft Skills**

- Galileu

**20 Softwares & TI**

- Cezanne
- Meta4
- Wolters Kluwer

EDITORIAL

**Apostar nas pessoas**

Esta é a primeira edição de 2012 do «Suplemento RH human OJE», sendo os temas em foco Consultoria, eLearning, Saúde e Segurança no Trabalho (SST), Soft Skills e Softwares & Tecnologias de Informação (TI). Como habitualmente, estes temas são desenvolvidos por especialistas de várias instituições com bastante relevo no mercado português, para cada uma das áreas.

O grande destaque vai para a entrevista com Pedro Quintela, o director-geral da Xerox Portugal, empresa que ainda recentemente foi distinguida numa das várias iniciativas sobre ambientes de trabalho como a melhor para trabalhar em Portugal. É sobre a estratégia que seguem ao nível do capital humano que fala este responsável, sendo imediata a percepção de que a empresa aposta verdadeiramente nas suas pessoas.

Nas duas edições que ainda publicaremos este ano, os temas em foco serão Coaching, Formação de Executivos, Trabalho Temporário e Outsourcing (a 22 de Maio) e Formação, Universidades, Recrutamento, Assessment e Benefícios Extra-salariais (a 25 de Setembro).

O «Suplemento RH» é um projecto editorial que vai já no quarto ano de existência. Resulta de uma colaboração entre o jornal «OJE» e a revista «human». **RH**

António Manuel Venda

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



Nº15 – março 12

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

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

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

**Fotografia:** Fernando Piçarra, Paulo Barbosa, Vítor Gordo

**Impressão:** Peres-SocTip SA

**Distribuição:** Megafin Sociedade Editora SA

**Nº de Depósito Legal:** 245365/06

**Tiragem:** 19.600 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, Fração F-1050-094 Lisboa  
Tel. 217 922 070  
www.oje.pt

**Departamento Comercial**

human

**Diretora Comercial e de Marketing**  
Sónia Maia, 961 219 531  
smaia@justmedia.pt

OJE

**Administrador-delegado**  
Guilherme Borba  
gborba@oje.pt

**Diretor Comercial**  
João Pereira  
jpereira@oje.pt, 217 922 088

**Gestores de Conta**  
Alexandra Pinto, 217 922 096  
Isabel Silva, 217 922 094  
Miguel Dinis, 217 922 090





Pedro Quintela, diretor-geral da Xerox Portugal

## Uma aposta clara nas pessoas

A Xerox, liderada no nosso país por Pedro Quintela, foi considerada num estudo recente da revista «Exame» e da consultora Accenture como «a melhor empresa para trabalhar em Portugal». Segundo o gestor, que fez a maior parte da carreira na multinacional norte-americana, «a política de recursos humanos é um dos pilares de sustentação da estratégia da empresa».

### Quais as principais linhas da estratégia da Xerox no que diz respeito à gestão das pessoas?

A política de recursos humanos é um dos pilares de sustentação da estratégia da empresa e tem um efeito de alavancar a criatividade, o empenho e o desempenho dos colaboradores. As práticas de gestão de recursos humanos passam pelas seguintes áreas: comunicação bilateral, políticas de equilíbrio trabalho/ vida, políticas de cidadania empresarial, políticas de formação e desenvolvimento dos colaboradores e políticas que fomentam o 'empowerment', a responsabilidade e a avaliação do desempenho. As organizações são compostas por pessoas, e estas é que fazem a diferença entre o sucesso e o insucesso. Podemos ter uma boa estratégia e um bom portfolio de produtos e serviços, mas a execução depende da atitude, da competência e do entusiasmo dos colaboradores.

### Como tem vindo a ser implementada essa estratégia e como é vista pelos colaboradores?

Para ser efetiva, uma política de recursos humanos não deve estar constantemente a ser alterada em termos dos seus pilares. Tem no entanto que ser suficientemente flexível para se adaptar a um mundo que está a mudar de forma vertiginosa e em que as empresas são constantemente desafiadas a fazer

«Podemos ter uma boa estratégia e um bom portfolio de produtos e serviços, mas a execução depende da atitude, da competência e do entusiasmo dos colaboradores.»

mais e melhor e na procura constante de ganhos de eficiência. A estratégia de capital humano deverá ser parte intrínseca da estratégia do negócio, respondendo às questões que são determinantes para o desempenho do negócio. Os colaboradores têm a consciência de que estamos num mundo exigente, em que o sucesso das organizações depende da sua produtividade e do seu desempenho. Uma empresa não pode partilhar o que não tem, e o sentido de responsabilidade que todos têm, de contribuir para os resultados, tem sido um dos pilares do nosso processo de comunicação. Todos têm que perceber que aquilo que fazem é importante e que o seu trabalho pode contribuir para os objetivos da empresa. É importante partilhar os resultados, os desafios e as vitórias. Só assim se consegue envolver e obter o compromisso dos colaboradores. Temos uma taxa de retenção de 98%, o que indica que existe grande afinidade e compromisso entre os colaboradores e os valores da empresa.

**A Xerox teve recentemente uma distinção muito importante, numa iniciativa ligada a ambientes de trabalho, tendo sido nomeada pela revista «Exame» e pela consultora Accenture como a melhor empresa para trabalhar em Portugal. Entende que uma distinção como esta confirma a validade da estratégia seguida no que diz respeito à gestão das pessoas?**

Este prémio ajuda a confirmar a nossa perceção de que as nossas políticas de recursos humanos são boas e que estão ao nível das melhores práticas a nível nacional, para mais quando são validadas por organizações com o prestígio e a reputação das que referiu.

**O que significou para si, como líder, essa distinção?**

É um prémio que muito nos orgulha, tendo gerado uma onda de satisfação em todos os colaboradores. Para a Xerox, e especialmente no momento atual do país, é de grande importância este reconhecimento, fruto do investimento que a empresa tem feito ao longo dos anos em proporcionar excelentes condições de trabalho, promover políticas familiarmente responsáveis e apostar na formação e no desenvolvimento dos colaboradores.

**Como vê a empresa em Portugal no contexto de todo o universo Xerox?**

A filial portuguesa tem que estar enquadrada com as políticas e o direcionamento corporativo, e cada vez temos menos autonomia em termos de decisão e de implementação de políticas e práticas que não se enquadrem na estratégia da corporação, como é óbvio. Mas tenho sempre referido que somos nós que conquistamos o nosso próprio espaço, e este é definido pelos resultados que a filial portuguesa aporta. E esta filial tem sido ao longo dos anos 'benchmark' em muitos indicadores económicos e financeiros, o que nos tem permitido ter algumas práticas de recursos humanos e condições de trabalho que do meu conhecimento são únicas no universo Xerox.

**Pode falar-se então de algumas especificidades portuguesas...**

A Xerox Corporation tem ganho bastantes prémios em termos de políticas de recursos humanos, tanto nos Estados Unidos como em várias geografias, sendo que um dos valores sempre foi a importância dos colaboradores, tal como a responsabilidade social e a ética. Sendo uma multinacional que está presente em 160 países, com culturas e contextos sociais e económicos diferentes, é muito difícil fazer uma comparação das diferentes práticas em vigor nos diversos países, mas como referi penso que temos algumas práticas e condições que estão ao nível de 'benchmark'.

**Quais as práticas que mais destaca na empresa, nomeadamente ao nível da inovação na gestão do capital humano?**

Ao nível de condições de trabalho: a existência de estacionamento para todos os colaboradores, e ginásio, piscina e polidesportivo no edifício. E também o apoio aos colaboradores e as políticas familiarmente responsáveis: médico três vezes por mês, seguro de saúde e de vida, apoio à natalidade com mais um mês de licença, subsídio de estudos para filhos dos colaboradores e vários protocolos com condições preferenciais através do Clube Xerox.

**E a Xerox e a sua atividade, como é que aí é vista e promovida a inovação?**

A Xerox tem como missão ajudar as empresas a tornarem-se mais eficazes e eficientes, para que possam concentrar-se no seu 'core business'. As organizações querem trabalhar com parceiros fiáveis e credíveis a quem possam confiar o 'outsourcing' dos seus desafios e dos seus problemas. Só as podemos ajudar com colaboradores que reconheçam que os clientes são o centro da sua existência e que somos bem sucedidos através de clientes muito satisfeitos. Para que isso seja possível, é fundamental trabalharem numa organização global, que aposta no 'empowerment' e fomenta um ambiente operacional de alto desempenho, com soluções inovadoras e que excedam as expectativas dos clientes.

#### PEDRO QUINTELA

Pedro Quintela (n. 1963) é formado em Gestão de Empresas pela Universidade Católica Portuguesa (Lisboa). Frequentou ainda a Executive Academy do Insead (Fontainebleau, França), o Leadership Development Centre (Woke Field Park, Reino Unido) e o VP Development Programme (Center for Creative Leadership, Greensboro NC, Estados Unidos). Começou a carreira como analista de crédito na Locapor – Companhia Portuguesa de Locação Mobiliária, em 1988. Em 1990 entrou para o universo Xerox (Xerox Portugal Leasing e Creditex Aluguer de Equipamentos). Ocupou depois, sucessivamente, posições de liderança na área financeira na Xerox Portugal, na Xerox Suíça, na Xerox Holanda e na Xerox a nível europeu. Atualmente é diretor-geral da Xerox Portugal.

### Como é que os colaboradores são envolvidos nessa visão?

Através de comunicação bilateral, em que se criam canais formais e informais de comunicação ao longo da empresa, com partilha de forma clara e transparente da estratégia e dos objetivos. E há o estabelecimento de metas ambiciosas e desafiantes, que procuram incutir em todos uma vontade de exceder as expectativas. Um pilar fundamental é o sistema de avaliação do desempenho que temos em vigor, em que cada colaborador é avaliado duas vezes por ano, em três dimensões: os objetivos, a que chamamos «Performance Excellence Plan»; a atitude; e o treino, no qual avaliamos a capacidade de se auto-formar.

### Quais são os seus principais desafios como líder da Xerox em Portugal?

O ativo mais importante, e aquele que realmente permite obter uma vantagem competitiva sustentável, são as pessoas. Num ciclo económico tão difícil como o atual, ter a possibilidade de continuar a apostar na formação e no desenvolvimento dos colaboradores, na motivação, na retenção do talento e na capacidade de atração dos melhores é um grande desafio. De que forma posso gerir os objetivos trimestrais e continuar a fazer algo que é adequado para o médio longo/prazo é também um desafio e um equilíbrio difícil. Uma pessoa pode gerir numa perspetiva apenas de curto prazo, basta continuar a, entre aspas, espremer o limão. Qualquer pessoa pode gerir numa perspetiva de médio/ longo prazo: basta continuar a sonhar. É este equilíbrio entre curto e longo prazo, que muitas vezes chocam entre si, que exige muito discernimento, bom senso e rigor, para mais trabalhando numa empresa multinacional norte-americana, em que os resultados imediatos são sempre prioritários.

### Como é que estes desafios o têm valorizado, quer em termos de competências, quer em termos de desenvolvimento da sua carreira?

Enquanto líder da Xerox Portugal, a minha valorização e a medida de sucesso têm a ver com o crescimento da minha equipa e dos colaboradores da empresa. Continuar a apresentar resultados na senda dos anteriores, numa conjuntura como a atual, será certamente um fator de valorização e de orgulho. Como já referi, o aspeto mais importante para se vencer é ter as pessoas certas. Nenhuma estratégia inteligente nem a mais avançada tecnologia do mundo serão eficazes se não existirem profissionais muito bons para as fazerem funcionar.

### Como olha para o futuro, seja o da empresa em Portugal, seja o da nossa economia e a do próprio país em geral?

Sou um otimista por natureza, mas simultaneamente temos que ter o sentido da realidade. Portugal vai passar por um ajustamento terrível, pois tem um desequilíbrio enorme na sua balança comercial, uma



dívida elevadíssima, um problema de mentalidade; continuamos a ter mais despesas do que receitas, o que vai originar cada vez maiores níveis de dívida, e depois temos áreas da administração pública que não funcionam e que precisam de reformas profundas. O nosso país, desde o 25 de abril de 1974, tem andado a viver acima das suas possibilidades. Os políticos foram brilhantes na forma como conseguiram hipotecar o país, com uma cultura de facilitismo, populismo e irresponsabilidade. Mesmo atualmente, com as medidas de austeridade em vigor, continuamos a gastar mais do que podemos e a dívida continua a aumentar. Começo a ter dúvidas de que sem medidas adicionais consigamos chegar à meta do défice para 2012. Estamos na mão dos credores internacionais e se queremos que eles nos continuem a ajudar temos que honrar os compromissos. O crescimento da economia não vai aparecer tão cedo, porque não temos liquidez para a criação dos estímulos necessários, já que somos um país pequeno com falta de escala e com poucos recursos naturais, e aqueles que temos não estão devidamente aproveitados. O nosso futuro passa por escolher uma meia-dúzia de nichos, ou 'clusters', onde nos podemos diferenciar. Como em todas as crises, vai-se fazer a seleção natural das empresas. Estou certo de que a Xerox apesar de não estar imune à situação do país vai sair mais forte e está preparada para ajudar as organizações privadas e públicas a tornarem-se mais eficientes. ■■

«Enquanto líder da Xerox Portugal, a minha valorização e a medida de sucesso têm a ver com o crescimento da minha equipa e dos colaboradores da empresa.»

#### XEROX

A Xerox opera em Portugal desde 1965, a partir da sua sede, localizada em Lisboa, tendo concessionários e parceiros autorizados espalhados por todo o território. Dispondo de um vasto portfólio tecnológico, de serviços e de ofertas de 'outsourcing', a multinacional norte-americana, que atua em mais de centena e meia de países, disponibiliza soluções de impressão quer para ambientes de escritório, quer para os mercados da indústria das artes gráficas. Aposta na pesquisa e no desenvolvimento de soluções para a área das tecnologias de informação.



## SEGURANÇA ALIMENTAR

Na **interprev**, compreendemos que a Segurança Alimentar deve ser entendida como um compromisso e um objetivo vital por todas as organizações deste setor, ao longo de toda a cadeia de abastecimento, do produtor ao consumidor.



## SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Assumimos com os nossos clientes o compromisso da promoção da saúde dos trabalhadores e melhoria da qualidade de vida no trabalho, colaborando na organização dos serviços de Segurança e Saúde no Trabalho.



APOIO AO CLIENTE  
808 303 859

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



Empresa Autorizada  
pela ACT e DGS

**Um ano de Source of Knowledge**

A empresa Source of Knowledge, que atua no mercado com soluções globais em termos de seleção, recrutamento e colocação de formadores, está a comemorar um ano de existência. Segundo os seus responsáveis, a empresa «partilha com clientes e parceiros a visão de que a formação é um investimento e uma mais-valia profissional muito importante, pelo que a sua eficácia tem que ser garantida, assim como a educação é um fator fundamental para o futuro».

**AEST com presença on-line**

A Associação de Empresas de Saúde e Segurança no Trabalho (AEST) já tem presença 'on-line', no endereço <http://www.aest.pt/>. Com este 'site', a associação pretende motivar a agregação das empresas do setor para a defesa de direitos comuns, divulgar informação relevante e disponibilizar a legislação atual, perseguindo o objetivo primeiro de dignificação da saúde ocupacional e da segurança no trabalho.



**Guru da liderança em Portugal**

Um dos maiores especialistas mundiais em liderança, Robin Sharma, estará a 11 de maio no Centro de Congressos do Estoril, para uma conferência organizada pela Team Leaders. É a primeira vinda a Portugal de Sharma, autor de 11 'best-sellers' de liderança. O seu último livro, «O Líder Sem Título», foi editado em Portugal pela Lua de Papel. Mais informações em <http://teamleaders.pt/robinsharma/>.

**Coaching com palestra de Futre**

O destaque de uma das novas iniciativas de formação da empresa Arte em Gestão é o ex-futebolista Paulo Futre. Trata-se de um curso de 'coaching' com certificação, sendo que Futre dará num dos dias uma palestra motivacional. O curso começa já no próximo dia 30, em Lisboa, prolongando-se até 29 de abril. Mais informações: tel. 213 104 112.



**Grupo Randstad com duas empresas nos «Melhores Fornecedores RH»**

A Randstad e a Tempo-Team, empresas do Grupo Randstad, foram distinguidas no âmbito da iniciativa «Melhores Fornecedores RH 2012», promovida pela Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG) em parceria com as empresas Qmetrics e Mínimos Quadrados.

Tanto a Randstad como a Tempo-Team foram distinguidas na categoria «Trabalho Temporário e Outsourcing», sendo as outras seis categorias as seguintes: «Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e Ouplacement», «Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional», «Consultoria», «Saúde e Segurança no Trabalho», «Sistemas de Compensação e Benefícios» e «Serviços de Assessoria Jurídica».

Na entrega das distinções, que decorreu em Lisboa numa cerimónia realizada no final de fevereiro (Hotel Real Palácio), Catarina Horta (na foto de cima, à direita), diretora de recursos humanos do Grupo Randstad, que esteve acompanhada por elementos das equipas das duas empresas, assinalou a importância das distinções e o facto de tanto a Randstad como a Tempo-Team atuarem «não apenas ao nível do trabalho temporário mas também num âmbito mais alargado de serviços privados de emprego», destacando «o papel assumido na diminuição do desemprego».

De assinalar que os resultados da iniciativa foram apurados a partir de um conjunto de inquéritos de avaliação respondidos pelas empresas clientes dos candidatos nas várias categorias. A coordenação científica de todo o processo esteve a cargo de Manuel Vilares, professor catedrático do Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação (ISEGI), da Universidade Nova de Lisboa.

O 'site' da iniciativa «Melhores Fornecedores RH» está disponível em <http://www.melhoresfornecedores.org/>.



Fotos: Fernando Pigeira



**Workshop UAUME na KidZania**

No próximo dia dois de abril, pelas 15 horas, vai decorrer no espaço KidZania (Centro Comercial Dolce Vita Tejo, Amadora) um 'workshop' conduzido por João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim, autores do livro «Atitude UAUME!» (ed. SmartBook). O 'workshop' surge na sequência da publicação do livro, onde os autores, que lideram a YouUp – The Coaching Company, descrevem o efeito «UAUME!» como «um clarão que é acionado no outro pela surpresa positiva, que potencia em si criatividade, espontaneidade e desejo de servir, geradores de uma dinâmica interpessoal em cadeia».

Mais informações: [workshopuaume@youup.pt](mailto:workshopuaume@youup.pt).

**Distinções para a Interprev**

Com sede na Covilhã e presença também em Castelo Branco, Guarda, Lisboa, Ponte de Sôr, Évora, Famalicão, Porto e Leiria, a Interprev, que presta serviços de saúde e segurança no trabalho (SST), higiene e segurança alimentar e ainda formação, tem vindo a desenvolver uma atividade consistente, visando a prevenção dos riscos profissionais e alimentares e promovendo a saúde dos trabalhadores e dos consumidores. Esta atuação deu já origem a várias distinções, com destaque para o estatuto «PME Excelência», o «Prémio Excelência no Trabalho» (segundo lugar nas médias empresas) e, mais recentemente, melhor empresa na categoria «Saúde e Segurança no Trabalho» da iniciativa «Melhores Fornecedores RH», promovida pela APG (na foto, Pedro Soares, diretor-geral da empresa).



© FP

Case study: «Destroika»

## Promover a mudança positiva nas organizações

O cenário económico dispensa apresentações. O país está submerso em incertezas, estando as empresas e as pessoas sujeitas a uma enorme pressão. Como consultora de gestão que serve as empresas, a CH não está naturalmente imune às contrações do mercado.

Enquadramento feito, cedo se percebeu que iríamos também nós ter um problema. Desde logo tivemos claro que a solução teria de estar alinhada com a nossa razão de existir: «Resolver problemas partilhando as melhores práticas de gestão. Levar entusiasmo e paixão às organizações nossas clientes. Ser um exemplo positivo para a sociedade.»

Mas precisávamos de mais. Teríamos de encontrar algo de inovador, à frente no tempo. Foi assim que surgiu a «Destroika», um produto em linha com a visão de sermos reconhecidos pelo mercado como líderes de excelência. Como de resto tem vindo a ser comprovado pelo reconhecimento em áreas como Qualidade, Satisfação das Pessoas, Práticas de Gestão, Gestão do Talento, Envolvimento Organizacional, Comunicação Interna, Resultados e Satisfação de Clientes.

### O que é a «Destroika»?

É um processo de mudança rumo à sustentabilidade da empresa. Pretendemos refundar as organizações num novo paradigma de exigência, compromisso e adaptação aos novos tempos. É uma intervenção integrada, reunindo diferentes abordagens e metodologias de análise sistémica, que promete refocalizar as organizações naquilo que é verdadeiramente importante e alinhar as pessoas no novo projeto da empresa.

### Como fizemos na CH?

A nossa «Destroika» assentou em sete premissas:

- Mudar o registo – A decisão foi apresentada como necessária e incontornável.
- Partilhar a verdade – Na CH sempre perseguimos a transparência, mas desta vez fomos ainda mais longe. Os «números» foram partilhados abertamente com as pessoas, para que estas entendessem o impacto e a importância de cada decisão individual.
- Reflexão estratégica – O envolvimento de todos os colaboradores no processo de reflexão estratégica, partilhando os desafios que se colocam à organização e o contributo individual que se espera de cada colaborador, foi crucial.
- Comprometimento individual – O alinhamento das pessoas com o projeto traçado para o futuro era uma das nossas prioridades. A assinatura formal de um «contrato de compromisso» com cada colaborador assinalou simbolicamente o ato.
- Compromisso da organização – Foi também o momento de a organização reiterar os seus compromissos. A união e a força de uma equipa derivam diretamente do nível de reciprocidade que conseguimos alcançar. Este é o momento para mostrarmos claramente que vamos vencer e não vamos deixar ninguém para trás.
- Determinação de objetivos – O nível de responsabilização individual e coletiva que se pretende implica que os objetivos sejam negociados e conhecidos por todos. É importante que as pessoas percebam para aonde iremos direcionar as suas energias e que se disponibilizem meios de monitorização da evolução do desempenho individual/ coletivo.



Procuramos organizações que valorizem a importância estratégica das pessoas, que estejam abertas à mudança e que valorizem a excelência.

- 'Show me the way' – O envolvimento e a disponibilidade das pessoas têm de ser recompensados com uma liderança forte. É preciso partilhar o rumo que iremos seguir, devolvendo o sentido de confiança que qualquer organização precisa de sentir, a cada pulsar.

### Quais os aspetos críticos?

Implementar a «Destroika» numa organização exige requisitos de entrada:

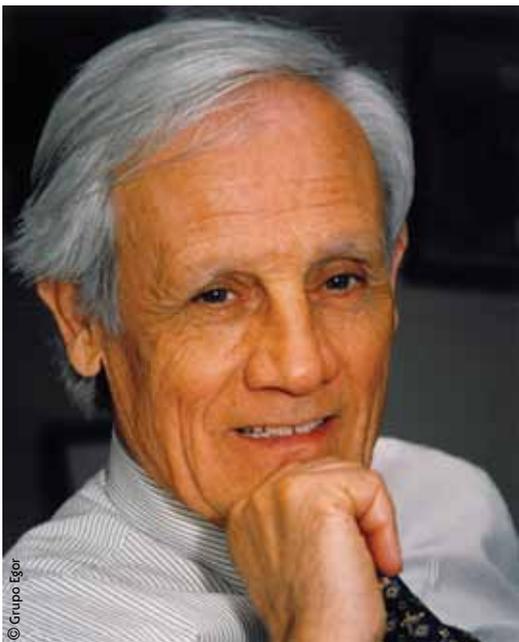
- Envolvimento da gestão de topo – Incondicionalmente. A «Destroika» não é só um programa de reestruturação de empresas. É um teste à capacidade de resiliência da própria organização, pelo que o exemplo tem de partir de quem lidera.
- Determinação – A determinação tem de ser clara e objetiva. A nossa última jornada decorreu em sete dias seguidos (incluindo sábado e domingo), num registo 24/ 24, mobilizando e envolvendo todos os colaboradores.
- Espírito – Não se pretende implementar um programa de 'downsizing'. De todo. Promovemos mudanças positivas e de alinhamento organizacional com o envolvimento de todos os colaboradores.
- Comunicação – As pessoas têm de conhecer com total abertura o porquê das coisas e como se integram na estratégia global. O nosso jornal diário (denominado «in'CHNEWS») passou a ser publicado sete dias por semana, com duas edições diárias (manhã e tarde), partilhando todos os avanços do programa.

### A quem se destina a «Destroika»?

Procuramos organizações que valorizem a importância estratégica das pessoas, que estejam abertas à mudança e que valorizem a excelência. Queremos ser cúmplices no êxito de outras organizações, partilhando muitas das receitas que temos vindo a testar na CH. [RH](#)

António Henriques<sup>(1)</sup>

## Coaching made in Portugal



Amândio da Fonseca, administrador executivo do Grupo Egor, é 'associated certified coach' (ACC) da International Coach Federation (ICF); adf@egor.pt

A edição deste ano do «ICF Global Survey» (que tem sido promovido desde a primeira edição, em 2006, pela ICF – International Coach Federation e foi agora uma vez mais confiado à PwC) constitui a mais atualizada e importante pesquisa mundial efetuada na área do 'coaching', na medida em que recolheu em 112 países e ao longo de seis meses mais de 12 mil respostas válidas não apenas entre os membros da ICF mas também de 'coaches' com outras filiações. Os números apurados permitem concluir que a profissão de 'coach' continuou em 2011 a beneficiar de acentuado crescimento, estimando-se que existam em todo o mundo cerca de 50 mil profissionais, os quais geram um volume de negócios anual superior a 1.800 milhões de euros. Embora três em cada quatro 'coaches' estejam agrupados na América do Norte e na Oceânia, as tendências do crescimento parecem estar a deslocar-se sobretudo para a América Latina, para as Caraíbas e para a Europa Ociden-

tal. A principal ameaça advém da impreparação do número crescente de indivíduos que, por ausência de entidades reguladoras, se intitulam 'coaches' e põem em causa a credibilidade do setor.

Os 'coaches' portugueses participaram em massa no 'survey' e, com mais de 120 respostas válidas, fizeram com que Portugal integre o grupo de países que beneficiam de uma análise regional dos resultados (permitindo uma visão inédita de uma realidade pouco conhecida). A informação de que 60 em cada 100 profissionais têm clientes ativos dá-nos uma ideia dos níveis de ocupação. Esta informação torna-se mais clara quando, adiante, se constata que 75% dos profissionais complementa as atividades de 'coaching' com as de formador e 60% as acumula com as de consultoria.

Na grande maioria do sexo feminino (mais de 70%), os nossos 'coaches' situam-se significativamente na faixa etária entre os 36 e os 45 anos (43%) e entre os 46 e os 55 anos (27%). Embora portadores de uma licenciatura (87,3%), uma percentagem significativa (26,2%) confessa ter menos de um ano de prática de 'coaching', enquanto 25,4% revela ter um a dois anos. Com cinco a 10 anos de experiência estão 20,6% dos inquiridos, que ombreiam com a dezena de profissionais com mais de 10 anos de prática como 'coaches'.

A importância de estar credenciado por entidades certificadoras para o exercício do 'coaching' profissional recolheu o acordo de mais de 66% dos 'coaches' portugueses, que se distribuem pelas especialidades do 'coaching' organizacional (21,6%), do 'coaching' de executivos (23,2%) e de melhoria e visão de vida (21,6%), entre outras áreas de especialização menos ortodoxas. Em todos os casos, o 'coaching' individual – 'face to face' – apresenta-se como a prática da esmagadora maioria dos profissionais, relegando para menos de 5% o uso de telefone, 'e-mails' e outros métodos de trabalho. **RH**

Amândio da Fonseca<sup>(1)</sup>

A importância de estar credenciado por entidades certificadoras para o exercício do 'coaching' profissional recolheu o acordo de mais de 66% dos 'coaches' portugueses.

**Recrutamento**  
**Formação**  
**Consultoria**  
**Trabalho Temporário**  
**Outsourcing**  
**Incentivos**  
**Coaching**

**www.egor.pt**

**Soluções  
para tudo  
e para todos ...**

**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

apce

Net

Recrutamento e Seleção  
Avaliação Psicológica  
Trabalho Temporário  
Outsourcing  
Formação e Consultoria

## Parceiro versus fornecedor



“Tiago Domingues é ‘business manager’ da Elevus – People & Business Results; tiago.domingues@elevus.pt

© João Andrés

**A consultoria não é um produto, é um modo de intervenção organizacional focado no desenvolvimento de soluções ajustadas.**

sobre o qual tem interesse e para o qual necessita de um parceiro.

- Aquando da recepção de propostas comerciais, distinga aquelas cujo conteúdo contextualiza e vai de encontro às informações e necessidades específicas por si transmitidas. Valorize ainda a consultora que desde logo procura saber junto de si se parâmetros como preço, metodologia ou formato cumprem com os seus requisitos.

- Tal como quando selecciona o melhor profissional para a sua organização, solicite à consultora o ‘curriculum vitae’ de cada um dos consultores que constituirão a equipa de projecto. E sempre que possível realize o seu próprio controlo de referências.

- Outro factor a considerar é a infra-estrutura. Dimensão não é sinónimo de qualidade, no entanto dê preferência a consultoras com estrutura humana e física. Esta sugestão é fundamentada por vários aspectos, como o facto de o consultor independente disponibilizar menor quantidade e diversidade de ‘know-how’ (face à equipa de uma consultora) e o risco de incumprimento do que foi contratualizado.

A Elevus é 100% portuguesa, está presente em cinco países e com os seus 11 anos de actividade orgulha-se de ser reconhecida pelos seus clientes como uma organização parceira. 

Tiago Domingues<sup>(\*)</sup>

A consultoria não é um produto, é um modo de intervenção organizacional focado no desenvolvimento de soluções ajustadas.

Esta afirmação tem por objectivo lembrar às empresas que deverão optar por um parceiro de soluções, em detrimento de um fornecedor de produtos/ serviços.

Enquanto o fornecedor procurará encontrar o produto «mais» compatível com a necessidade de uma empresa (muitas vezes ajustando as necessidades às especificidades do produto já desenvolvido), o parceiro estará focado no problema a resolver, na inovação pretendida, desenhando a melhor e mais ajustada solução para o cliente.

Como distinguir então um fornecedor de um parceiro?

- Sempre que se reúna com potenciais consultoras a contratar, coloque questões técnicas em relação ao assunto sobre

**e3**  
**elevus**  
people & business results

## PESSOAS ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA

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

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

ALMADA | BRAGA | LEIRIA | LISBOA | SINES  
ANGOLA | BRASIL | CABO VERDE | ESPANHA



**Fale connosco.**

Para mais informações, contacte-nos:  
www.elevus.pt | info@elevus.pt | (+351) 217 812 450

Uma empresa  
**one|biz**  
CREATING BUSINESS

**DGERT**  
CENTRO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

# Gestão de recursos humanos nas PME

Como a consultoria pode ajudar a gerir e a desenvolver o talento

Numa conferência recente, dois oradores discutiam caminhos que poderiam ajudar o nosso país a sair da situação actual.

Das soluções apontadas por estes especialistas destacaram-se duas:

- aumento da competitividade;
- aumento da produtividade.

Ora, estes objectivos só são possíveis de atingir caso aumente de forma significativa a qualificação do factor humano e caso saibamos gerir melhor o talento existente nas empresas.

**Uma forma flexível e eficaz para uma pequena empresa ter boas práticas na gestão dos seus recursos humanos é contratar serviços nessa área.**

No nosso país, a esmagadora maioria das empresas é de pequena dimensão, e muitos dos empresários que gerem essas empresas têm poucos recursos à sua disposição. Num estudo que recentemente levámos a cabo, concluímos que poucas são as pequenas e médias empresas (PME) em que a função Recursos Humanos está autonomizada e tem como responsável um profissional especializado.

Com menos recursos à disposição, quer na gestão das empresas, quer na função Recursos Humanos, será difícil tirar

todo o partido do talento existente, e as outras áreas, que são essenciais para que as empresas possam competir, inovar e modernizar-se, dificilmente apresentarão elevados níveis de desenvolvimento.

Para uma empresa se poder afirmar tem que ter uma gestão adequada do seu talento, e quanto melhor for essa gestão mais a empresa pode criar condições para se tornar competitiva.

Essa gestão deve ser preocupação de toda a organização e particularmente dos que têm funções de chefia, e deve ser apoiada por alguém com conhecimentos técnicos adequados. Uma forma flexível e eficaz para uma pequena empresa ter boas práticas na gestão dos seus recursos humanos é contratar serviços nessa área. A Fórmula do Talento foi criada para dar resposta a essa necessidade.

Tendo nos seus quadros profissionais com experiência na gestão de departamentos de recursos humanos, na consultoria e na formação, a Fórmula do Talento está preparada para ajudar a gerir e a desenvolver o talento das empresas. [RH](#)

Luís Marques<sup>(1)</sup>

O autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

<sup>(1)</sup>Luís Marques é diretor-geral da Fórmula do Talento; luís.marques@formuladotalento.pt

**fórmula do talento**  
gestão de recursos humanos

**O que nos torna únicos?**

**A Experiência**

- Gestão de departamento de Recursos Humanos
- Indicadores de gestão de Recursos Humanos
- Auditorias de processos de Recursos Humanos
- Definição de Indicadores de Desempenho
- Análise e descrição de funções
- Comunicação Interna
- Recrutamento & Seleção
- Processamento de salários
- Estudo de valores
- Estudo Clima Organizacional
- Gestão de Competências e Desempenho
- Gestão de Formação
- Formação na área comportamental/Coaching

**A Flexibilidade**

- Avença
- Bolsa de horas
- Hora/Consultoria
- Por Projecto

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

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

## Três cês



“Pedro Castaño é ‘managing partner’ da Soluções Qualidade, pedro.castaño@solucoesqualidade.com

© 2011 Luís rocha dos reis | studio1u

Para mim, toda a consultoria deveria ser consistente, concisa e consequente. Consistente porque se deve basear em conhecimento sólido; concisa porque deve ser objetiva, precisa e exata; Consequente porque deve manter uma coerência lógica entre os seus atos e os princípios que professa.

Deve, portanto, ser mensurável, feita por especialistas e a custo justo. Não deve vir como uma moda, não deve estar dependente de resultados esperados. Deve basear-se na realidade de cada caso. Nas organizações, as principais dúvidas relacionadas com a contratação de consultoria empresarial devem ser as seguintes:

- Por quê contratar uma consultoria?
- Como pode a consultoria empresarial ajudar a minha empresa?

Muitas vezes, a primeira opção é tentar realizar o trabalho internamente.

Neste caso, os recursos humanos terão que dedicar-se a esta atividade consoante o tempo disponível. Afinal, as demais obrigações não deixarão de existir e de tomar o tempo que já ocupam. Além disso, quando dispomos de um martelo te-

mos tendência para resolver tudo com pregos. E continuamos sempre com a velha ideia de que o mesmo percurso nos pode levar a locais diferentes. Acresce que parece ser mais fácil ver os custos numa fatura da consultoria de que no trabalho mal feito e atrasado dos nossos custos fixos (não vendo a perda de rentabilidade e mesmo de receitas).

**Contratar consultoria permite resultados baseados em mais experiência, num menor espaço de tempo e com menor consumo de recursos.**

Contratar consultoria permite, portanto, resultados baseados em mais experiência, num menor espaço de tempo e com menor consumo de recursos.

Mas não deve haver menor envolvimento. Não se pode esperar que uma empresa de consultoria entregue um trabalho consistente, consequente e conciso sem o envolvimento da própria organização. Desconfio sempre dos que fazem em pouco tempo. Vão fazer uns ‘copy/ paste’ aplicando a famosa chapa três. Desconfie da rapidez e da pechincha. Qualquer motor de busca lhe devolve o mesmo resultado sem esforço. Desconfie também dos milhares de estudos cuja necessidade não presente. A consultoria serve para o ajudar. Não serve nem para o substituir nem para o fazer percorrer labirintos intermináveis. Deve ser consistente, consciente e concisa. 

Pedro Castaño<sup>(\*)</sup>



SOLUÇÕES QUALIDADE

**Consultoria  
em Recursos Humanos  
e melhoria contínua.**

Portugal/Cabo Verde/Moçambique

Tel.: +351 214 259 819

Fax.: +351 214 259 891

correio@solucoesqualidade.com

www.solucoesqualidade.com



SuccessFactors 

AFFILIATE

software para  
Alinhamento Estratégico.

# Conhecimento à distância de um clique

Os novos cenários de comunicação são mais um elemento num contexto formativo repleto de oportunidades, mas também de desafios.

Quando alguém tem uma dúvida, ou necessita de obter informação sobre algo, provavelmente procura no «Google», e a resposta poderá vir da «Wikipédia», onde o português é o décimo idioma em número de artigos. Olhando para a nossa realidade, o «Facebook» tem mais de três milhões de utilizadores nacionais registados, e está a crescer. Em crescente número também estão os telemóveis «inteligentes», vulgo 'smartphones', e 'tablets', com vendas a disparar quando comparadas com outros tipos de telefones e terminais informáticos. Com estes, vem a utilização de pequenas aplicações, cada vez mais populares, com o leque das mais descarregadas a variar desde os jogos, a meteorologia, às notícias e às inevitáveis redes sociais. De igual modo, a forma como, onde e em quê vemos televisão está a mudar, pela diversificação de funcionalidades com diferentes níveis de serviço e interactividade. E mais virá com os «novos» actores na disputa de direitos televisivos tais como a Google e a Apple no sentido de rentabilizarem as suas plataformas de TV interactiva. O que têm estas curiosidades a ver com a formação via eLearning? Se analisarmos estes e outros dados, poderemos entender que a relação é mais próxima do que à primeira vista poderá parecer. Fornecem pistas concretas sobre as tendências da informação considerada relevante, as fontes usadas e os tipos de interacção que privilegiam. No fundo, aquilo de que as pessoas gostam.

A realidade interactiva que vivemos dá-nos pistas sobre o caminho a seguir e os factores que serão determinantes para o sucesso de projectos formativos que respondam a necessidades de qualificação,

seja em termos de rapidez, quantidade, especificidade, constância de actualização de conteúdos ou de disseminação por diferentes locais, mesmo que geograficamente distantes.

Estes novos cenários de comunicação são mais um elemento num contexto formativo repleto de oportunidades, mas também de desafios, onde mais do que nunca a mais-valia da formação tem que providenciar:

- a) Capacidade de resposta a necessidades concretas dos sujeitos, enquadrando diferentes tipos de cenários formativos;
- b) Qualidade intrínseca dos conteúdos formativos, e o valor que trarão ao desenvolvimento das competências inerentes;
- c) Flexibilidade de conteúdos e contextos de formação, partindo de um todo formativo, onde cada indivíduo possa criar o seu enfoque na aprendizagem que considera pertinente;
- d) Potenciação de experiências positivas e motivadoras de aprendizagem, ou seja, associação de estados positivos à formação, contribuindo para a melhor interiorização dos conteúdos.

Estes poderão ser considerados os grandes axiomas do eLearning.

O eLearning e/ ou o bLearning (conjugação virtual e sala) como tipologias de formação têm pontos de interesse para além da racionalização do investimento na formação (menos custos directos e indirectos), da optimização do número de pessoas passíveis de serem qualificadas ou da flexibilidade de implementação de programas (seja do público-alvo, distribuição de carga horária, etc).

Um dos grandes interesses é que, dadas as suas características, permite disponibilizar conteúdos formativos de diferentes âmbitos, em diversas áreas (comportamental, mecânica industrial, mecatrónica automóvel, automação, tecnologias de informação, qualidade, ferramentas de melhoria contínua, entre outras), tudo no mesmo local, optimizando a gestão individualizada dos percursos pedagógicos. O desafio para a qualificação eficaz das pessoas via eLearning está na conjugação de recursos que remetam para os contextos profissionais, através de conteúdos interactivos, vídeos 'on-line', simulações, exercícios pedagógicos tipo videojogos com contextos informais de relação e partilha de experiências e saberes tipo redes sociais, fóruns de debate e partilha de ficheiros. O sucesso vai depender da capacidade de estabelecer um elo directo entre o ambiente virtual de aprendizagem e a realidade de cada sujeito, criando conteúdos apelativos, motivadores e interessantes para os destinatários. 

Lúis Miguel Costa<sup>(1)</sup>

O autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

Lúis Miguel Costa é formador e consultor da equipa de Desenvolvimento Pessoal e Organizacional da ATEC – Academia de Formação; info@alec.pt

## O CAMPUS VIRTUAL DA ATEC

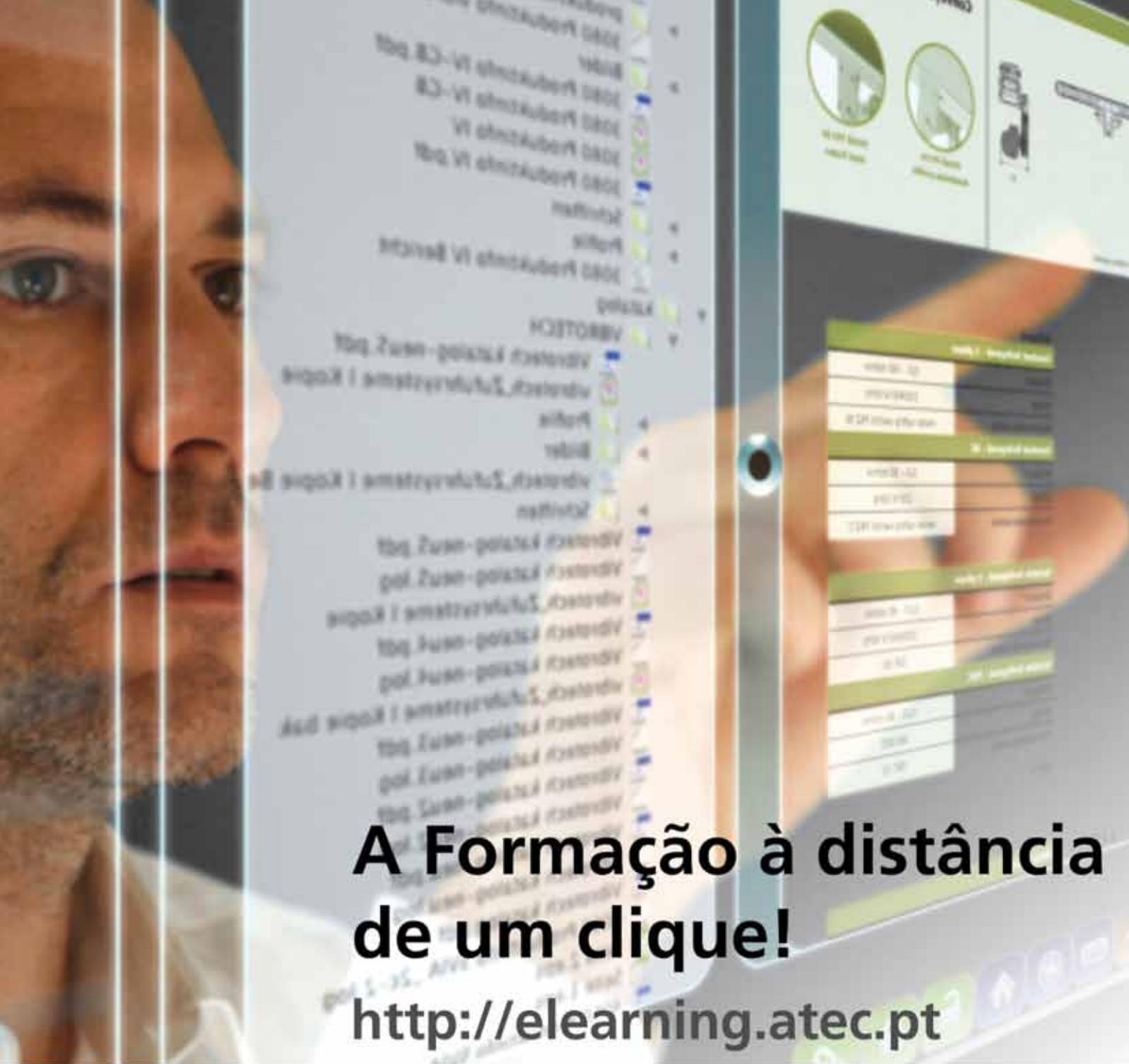
No 'campus' virtual da ATEC, disponibilizamos um portfólio de cursos que está em crescente dinamização abrangendo diferentes áreas, das línguas, passando por áreas técnicas até à formação em informática, entre outras. Atentos à necessidade de conteúdos ricos e apelativos, os nossos cursos têm uma forte componente de interactividade e recursos multimédia.

Outro aspecto importante é a escolha do percurso pedagógico a seguir pelos formandos. De acordo com as suas preferências ou necessidades, estes têm a hipótese de fazer um percurso de estudo autónomo, onde o espaço formativo e o tempo dedicado é totalmente gerido pelo indivíduo, ou então optar por um estudo acompanhado, permitindo a interacção com um tutor, responsável por supervisionar o desenvolvimento através de esclarecimento de questões e gestão de fóruns de debate e trabalhos no âmbito do curso. A troca de saberes com outros formandos contribui igualmente para a ampliação do impacto da sua experiência formativa.

Desde sempre a ATEC visou desenvolver as competências de indivíduos e organizações, sendo uma instituição de referência na formação profissional. O eLearning é a continuação desse trajecto de qualificação e reconhecimento, conjugando a adaptação aos novos contextos e às novas realidades, flexibilizando acessos a conteúdos e percursos pedagógicos, personalizando aprendizagens, com o objectivo último de potenciar experiências de aprendizagem positivas e significativas, e consequentemente de sucesso.

Tudo isto à distância de um clique.





# A Formação à distância de um clique!

<http://elearning.atec.pt>

Para quem quer aumentar os seus conhecimentos mas não tem muito tempo livre, surgiu a Academia de e-learning da ATEC onde pode escolher quando, onde e o que quer aprender, sempre ao seu ritmo! 365 dias | 24 horas disponível para a sua aprendizagem.

Línguas | Ferramentas Office | Gestão Ambiental | Cursos de 55



a evolução começa aqui

[www.atec.pt](http://www.atec.pt)  
[elearning.atec.pt](http://elearning.atec.pt)



**Palmela:**  
Edifício ATEC, Quinta da Marqueza - Palmela  
Parque Industrial da Volkswagen Autoeuropa  
Tel: 21 210 73 00 - Fax: 21 210 73 59  
[info@atec.pt](mailto:info@atec.pt)

**Porto:**  
Edifício Siemens - Estrada Nacional 107, nº 3570 - Freixo  
4456-901 Perafita  
Tel: 22 999 64 07 - Fax: 22 996 65 99  
[infoporto@atec.pt](mailto:infoporto@atec.pt)



## Vencer a crise com a formação on-line

Sabemos que não podemos parar, mas os tempos estão difíceis para grandes investimentos, por isso a maior parte das empresas pensa hoje apenas em sobreviver. Será que é a melhor estratégia? Se parar é morrer, já diz o ditado popular, abrandar é no mínimo ficar pelo caminho e deixar passar à frente a concorrência, aquela que tem visão e aposta na inovação, no negócio e, sobretudo, nas pessoas. Vencer a crise é não vacilar, é fazer uma aposta no futuro, onde os principais indicadores decorrem da preparação das pessoas, que passa necessariamente pela formação contínua.

Acreditamos que a adequada implementação de soluções de formação e de treino, suportadas por ferramentas tecnológicas interactivas, céleres e sem barreiras geográficas, é fonte potenciadora de inovação nos processos de formação contínua e na criação de novos canais de comunicação interna, e também externa, como valioso instrumento de 'marketing'. A prova-lo está o êxito dos nossos recentes projectos de formação de 540 médicos de medicina geral e familiar e de 587 bancários (toda uma rede comercial), cujos estudos apresentamos no nosso 'site' (<http://www.dlc.pt/>). Afirmamos que o eLearning e o bLearning, numa época de crise como a actual, quando têm como suporte o «Modelo Pedagógico SAFEM-D» e a «Plataforma NetForma», promovem de forma única o aumento das qualificações das pessoas e a diminuição dos custos. O êxito de cada uma das empresas que aposta na formação e a subsequente criação de valor contribuirão assim para fazer de Portugal um país de sucesso. **RH**

Ana Maria Pereira Fernandes<sup>(\*)</sup>

A autora não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.



**Próximas FPIF**  
**7 de Março e 11 de Abril**

Distance Learning Consulting  
Av. Infante D. Henrique, Lote 333H, 12 e 24  
Urb. Lisboa Oriente, Expo 1800-282 Lisboa  
Telf: 218533658 - Fax: 218521128  
[www.dlc.pt](http://www.dlc.pt) - [dlc@dlc.pt](mailto:dlc@dlc.pt)

A DLC é uma empresa de eLearning/bLearning/mLearning, líder nas áreas da Saúde e Seguros, Banca, área Automóvel, Comportamental, Distribuição, etc, com cursos de formação especializada ao mais alto nível de qualidade. Assim, atentos à evolução do mercado e às suas necessidades, criamos cursos de pequenas dimensões indo ao encontro do regulamentado no Artº.125 do C.T. que estipula 35 horas anuais obrigatórias para todos os trabalhadores.

Se pretende formar em qualidade, com resultados superiores a 95% e obter um ROI de mais de 700% contacte-nos.

A Próxima edição do nosso Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores em bLearning é já no dia 7 de Março.

## Não perca os próximos Suplementos RH

22 de maio

Coaching

Trabalho Temporário

Outsourcing de Pessoas e Serviços

Formação de Executivos

25 de setembro

Formação

Universidades

Assessment

Benefícios Extra-salariais

Recrutamento e Seleção



**RH** suplemento

**Pedro Quintela**  
Como a Xerox Portugal valoriza o seu capital humano

Consultoria | eLearning | SST | Soft Skills | Softwares & TI

por conta de um excelente serviço, estão os melhores profissionais

randstad oferta o melhor recrutador de RH 2012

randstad

Para mais informações: Sónia Maia ([smaia@justmedia.pt](mailto:smaia@justmedia.pt)) ou João Pereira ([jpereira@oje.pt](mailto:jpereira@oje.pt))

## Rápido mas eficaz

Vivemos tempos difíceis. Tempos em que a conjuntura exige redução de custos e mesmo uma nova forma de gerir e preparar o futuro. O desenvolvimento das competências das pessoas continua, por isso, a ser um factor determinante e estratégico para que as organizações se tornem mais inovadoras e competitivas. Assistimos hoje a uma tendência de olhar para o eLearning como uma solução de suporte à aprendizagem, recorrendo de forma crescente a estratégias de Rapid Learning.

O Rapid Learning deve entender-se não apenas como a utilização de ferramentas de autor que permitem criar conteúdos de eLearning de forma mais célere, mas sim como uma nova abordagem aos processos e às estratégias formativas adoptadas.

Segundo Josh Bersin, 'chairman' e 'chief executive officer' (CEO) da Bersin & Associates, empresa líder em consultoria na área do eLearning, 89% das empresas precisam de soluções de aprendizagem desenvolvidas em três semanas. Por outro lado, estudos realizados em 2010 pela Forrester Research apontam o Rapid Learning como a solução ideal para quando é necessária rapidez no desenvolvimento de conteúdos, quando estes são alvo de frequentes alterações, ou quando a sua duração de vida é curta e os orçamentos são reduzidos.

Mas é necessário pensar e definir onde é que o Rapid Learning acrescenta valor. Focar a produção no que é fundamental, nomeadamente no âmbito, no desenho pedagógico e nos meios a utilizar. Criar um conjunto de 'templates' que permitam desenvolver com rapidez conteúdos de qualidade. Conceber



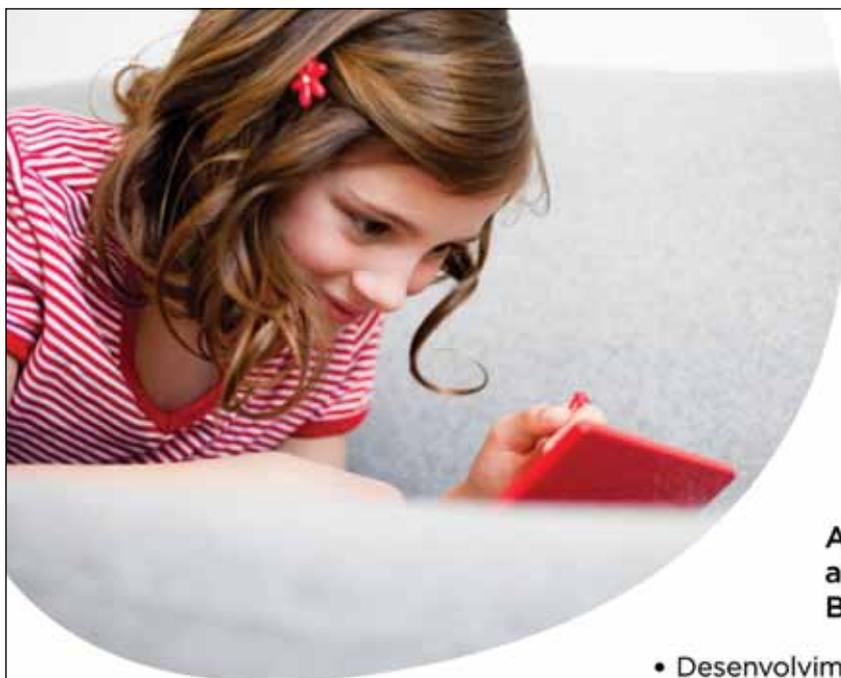
© Fernando Picarra

(\*) Teresa Santos é 'manager' da Novabase (eLearning & HCM); teresa.marques.santos@novabase.pt

objetos de aprendizagem mais pequenos, numa lógica de pílulas formativas, em que o formando deve aprender aquilo que é efectivamente essencial. Permitir a combinação de diferentes recursos pedagógicos e metodologias formativas, contribuindo mais facilmente para a criação de percursos de aprendizagem mais individualizados e respondendo às necessidades de cada indivíduo.

Em síntese, o Rapid Learning reduz custos e tempo de produção, aumentando a capacidade de resposta às necessidades de formação das organizações o que é fundamental nos tempos atuais. [RH](#)

Teresa Santos<sup>(\*)</sup>



## Rapid Learning Crash Course

18 de Abril  
15:00 - 18:00

Sede Novabase . Parque das Nações | Lisboa

**Aumente a eficácia da formação  
através da metodologia  
Building Rapid Learning da Novabase**

- Desenvolvimento rápido de pílulas formativas
- Reutilização de recursos e objectos de aprendizagem
- Redução de custos de produção



Inscrições para: [elearning@novabase.pt](mailto:elearning@novabase.pt)

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

# Saúde ocupacional: custo ou investimento?



© Paulo Barbosa

Diz a sabedoria popular que mais vale prevenir do que remediar e ainda que a saúde não tem preço. Terão sido estas, entre outras, as razões por que a área da segurança e saúde no trabalho em Portugal tem sido preocupação do legislador desde os finais do século XIX. Remonta a 1891 o primeiro decreto sobre a inspecção das condições do trabalho, anterior ainda à primeira legislação sobre acidentes de trabalho, o que só veio a ocorrer em 1913.

Desde então, uma sucessão de organismos e institutos têm sido criados, bem como inúmeros decretos e leis foram publicados sobre esta matéria, estando sobretudo os mais recentes de acordo com as directivas da União Europeia e equiparados às melhores práticas internacionais.

Aparentemente, e face ao historial e sobretudo à legislação

em vigor, tudo levaria a crer que a saúde ocupacional (SST) em Portugal estivesse de «boa saúde».

E por que é que não está? Provavelmente, como assinala Philip Kotler, «dá-se muita atenção ao custo de se realizar algo e nenhuma ao custo de não realizá-lo».

Refere a legislação, nomeadamente a Lei 102/ 2009, um conjunto de actividades que os médicos do trabalho e os técnicos de segurança devem realizar, com um número mínimo estabelecido de horas, em prol da melhoria das condições de trabalho e da segurança de todos os trabalhadores. O cumprimento destas actividades pode e deveria ser considerado um investimento, com retorno garantido em motivação, assiduidade e consequentemente produtividade.

Ora, justamente porque a SST continua a ser considerada ainda por uma boa parte dos gestores e empresários apenas como um custo, o panorama que se verifica é de uma actividade reduzida e tecnicamente inconsequente, não cumprindo sequer os requisitos mínimos legais.

Os custos inerentes a este incumprimento podem vir a tornar-se muito superiores ao investimento de que falava, e nem me refiro às possíveis coimas, mas «apenas» ao bem-estar das empresas.

Sem investimento, não pode haver retorno. Tem investido? [RH](#)

João Ribeiro<sup>(1)</sup>

*O autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.*

## Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

Segurança e Saúde no Trabalho  
Formação

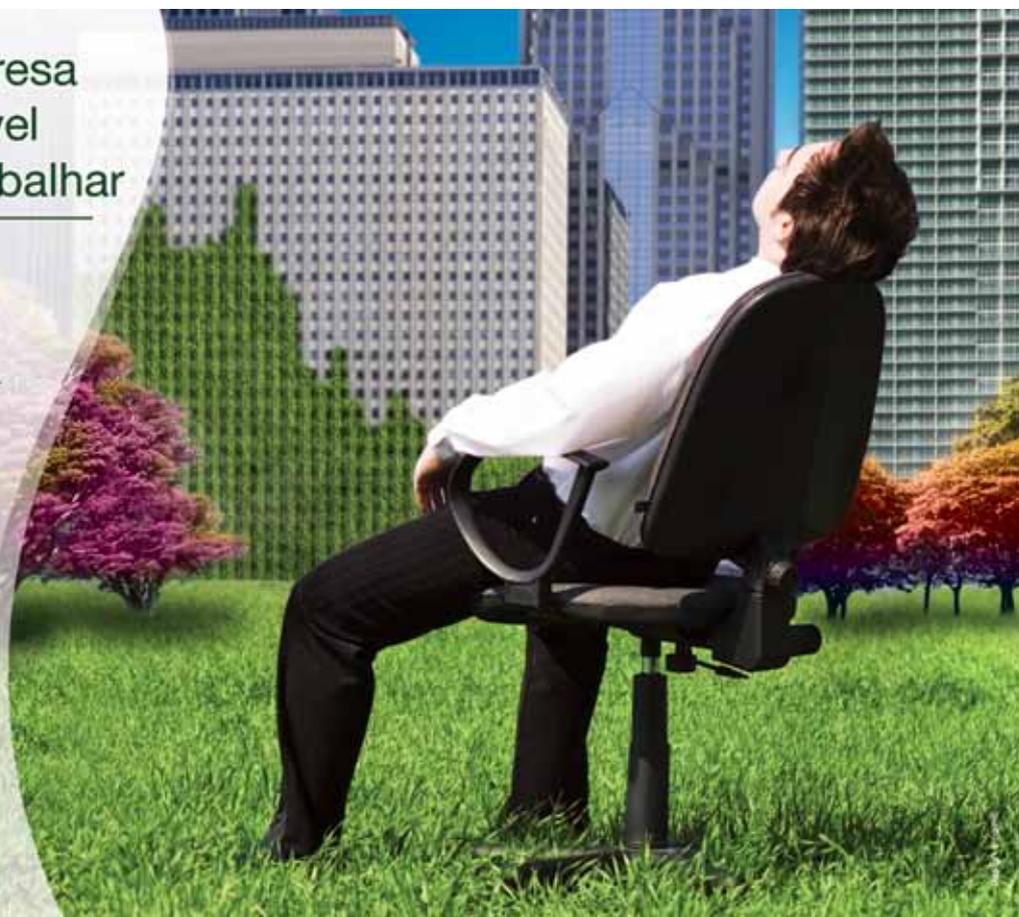
Níveis de Serviço  
Experiência  
e Competência Técnica



www.esumedica.pt

Lisboa | Rua Alexandre Heróulano, 11 - 1º 1150-005 | Tel: 21 350 35 36  
Fax: 21 314 14 73  
info@esumedica.pt

Porto | Rua D. Manuel II, 206-2º 4050-344 | Tel: 22 608 20 56  
Fax: 21 984 73 73  
info@esumedica.pt



# A importância da gestão de talentos

Todos os profissionais têm talentos, por vezes únicos, sendo necessário nas organizações identificar em cada colaborador (ou potencial colaborador) as características que o tornam útil e até fundamental – bem como as áreas e funções em que poderá ser mais proveitoso.

Cabe aos profissionais de recursos humanos e aos gestores de equipas a responsabilidade de gerir os talentos; quer se trate de talentos natos ou inatos, desenvolvidos com o decorrer da atividade profissional numa certa função. E devem conseguir determinar onde poderão beneficiar a organização.

Mas esta gestão vai mais além, permitindo que os colaboradores sintam que o seu talento e a sua experiência são aproveitados e valorizados em pleno pela organização, levando à realização profissional. Para tal, é essencial haver sensibilidade na análise das características dos colaboradores, da sua adequação às funções desempenhadas e do ambiente de trabalho em que estão inseridos. Uma boa gestão de talentos implica ainda a perceção de que as capacidades intrínsecas de um indivíduo apenas são limitadas pelas oportunidades de crescimento com que este se depara. Torna-se por isso necessário proporcionar os meios para esse desenvolvimento.

Em determinadas ocasiões, é preciso descobrir os colaboradores com a atitude correta para um desafio específico. E aí as decisões devem ser tomadas de acordo com o trabalho desenvolvido e a relação com as responsabilidades. Para uma maior

otimização de processos, também é exigido aos profissionais de recursos humanos e aos gestores de equipas um conhecimento dos processos atuais e uma abertura às iniciativas e às questões levantadas pelos colaboradores. Daqui resultam novas abordagens que permitem aumentar o potencial das organizações, tornando-as mais eficientes.

Muitas vezes, os profissionais têm talentos que desconhecem ou o seu potencial não é totalmente explorado. A identificação destes talentos «escondidos» ou por explorar é de extrema importância para as organizações – que com isso aproveitam o potencial do seu capital humano. Esta gestão de capital humano requer, portanto, um determinado conjunto de competências pessoais ('soft skills') e empresariais como capacidade analítica, gestão de equipas, comunicação, intuição e sensibilidade no relacionamento interpessoal.

Com tudo isto, vale a pena perguntar: a sua organização tem uma estratégia para a gestão de talentos? 

Cláudia Vicente<sup>(\*)</sup>



<sup>(\*)</sup> Cláudia Vicente é diretora da Galileu; info@galileu.pt



**ATELIER GALILEU DE COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS**  
**Desenvolvimento de soft skills potenciadores de resultados práticos!**  
**ESPECIALISTAS EM FORMAÇÃO**

Oficina #3

## AS SOFT SKILLS NA GESTÃO DE TALENTOS

com Dr. Luís Bento

A **Gestão de Talentos** é o fator essencial numa estrutura organizacional. A **qualidade dos colaboradores** é o verdadeiro **diferencial competitivo**, onde a Gestão de Talentos é a principal estratégia para pessoas que marcam verdadeiramente a diferença.

Nesta Workshop, iremos partilhar de forma muito ativa e com exemplos simples, práticos, interpelação e interação, um conjunto de ideias, reflexões e técnicas que reconhecem e potenciam os **Soft Skills** essenciais na Gestão de Talentos.



Lisboa | 19 Abril | 14h30 às 17h30

Saiba mais em: [www.galileu.pt/atelier/](http://www.galileu.pt/atelier/)

## Gestão RH acessível a todas as organizações

As pequenas e médias empresas (PME) têm necessidades de gestão semelhantes às grandes. Todas procuram soluções simples e intuitivas, para que possam dedicar-se ao respetivo negócio, e sem estarem sempre a recorrer a folhas de cálculo. Procuram também soluções acessíveis em termos de preço e que não impliquem muito tempo de implementação.

Foi uma grande ajuda o desenvolvimento na Internet do conceito de nuvem, com aplicações que residem fora do computador e às quais se acede mediante um simples navegador, sendo o seu emprego transparente para o utilizador. Trabalhando neste conceitos de 'cloud computing' e 'software as a

**A Cezanne, com o seu trabalho de investigação de mercado e de produto, conseguiu adequar a sua solução às exigências das empresas de menor dimensão.**

service' (SaaS), a Cezanne foi das primeiras empresas a conseguir levar a sua 'suite' corporativa de gestão do talento para a nuvem – isto como alternativa à clássica venda de licenças, pagando as empresas utilizadoras uma importância mensal apenas pelos módulos contratados e em função do número de colaboradores.

Mas a Cezanne não quis ficar por aí, e nesse mesmo trabalho de investigação de mercado e de produto conseguiu efetuar um 'downsizing' para adequar a sua solução às exigências

das empresas de menor dimensão. Tendo por base as economias de escala, é possível rentabilizar o investimento feito num programa completo pensado para as grandes empresas, chegando agora às de menor dimensão.

A solução «Cezanne OnDemand» oferece a mesma funcionalidade modular e permite estender a filosofia da Cezanne, segundo a qual a responsabilidade da gestão dos recursos humanos é cada vez mais, de certa forma, tarefa de toda a equipa: daí facilitar ferramentas de auto-serviço. É por isso possível fazer com que as pessoas nas empresas sejam mais comprometidas – obviamente não implicadas na tomada de decisões estratégicas, mas sim na atualização dos seus dados bancários, por exemplo, ou na marcação de férias segundo as determinações legais. Definitivamente, a Cezanne faz da gestão dos recursos humanos algo muito simples e com produtos de vanguarda. **RM**



© Cezanne Software  
Sandra Santos é 'account manager' para Portugal da Cezanne Software Iberica; info.portugal@cezannesw.com

Sandra Santos<sup>(RM)</sup>

**Cezanne**  
OnDemand

**Software as a Service**

Se a sua empresa tiver menos de 500 empregados tem agora uma solução SaaS para gerir os seus processos de RH a partir de **2,00 €** colaborador/mês



Para mais informações sobre Cezanne OnDemand ligue para o número : **351 21 356 024** ou visite o site **www.cezanneondemand.com**

## Tecnologia RichClient e acessos remotos

Comemorando 20 anos de existência, a Meta4 pode orgulhar-se de ter sido pioneira em várias áreas, sendo as suas aplicações muito parametrizáveis e altamente escaláveis, permitindo a sua adaptação para qualquer realidade e dimensão.

Com o objectivo de ampliar a oferta de serviços, a Meta4 dispõe actualmente de plataformas de 'outsourcing' e SaaS ('software as a service'), utilizando uma tecnologia própria RichClient, e acessíveis remotamente via Internet e/ ou 'intranet'.

A tecnologia RichClient da Meta4 consiste em executar a aplicação no 'browser', sendo a comunicação com o servidor por protocolo «http» e muito leve, o que permite descentralizar acessos. As actualizações de tecnologia ou funcionais, incluindo desenvolvimentos, são efectuadas apenas nos servidores.

Os postos cliente instalam-se e/ ou actualizam-se automaticamente ao aceder ao 'link' do servidor com o 'browser', não sendo necessário permissões de administração na máquina para instalar/ actualizar.

O facto de não serem necessárias permissões de administração para instalar/ actualizar é inovador e tem vantagens inerentes, pois os postos cliente não requerem nenhuma manutenção. O utilizador, ao aceder à aplicação (via 'link' no 'browser'), instala o posto cliente, ou actualiza, conforme o caso.

A actualização de postos cliente era antes um dos factores que pesavam na decisão na hora de actualizar as aplicações. Envolveria muito tempo, recursos e uma paragem prolongada do sistema. Tudo isso hoje é passado, com a tecnologia RichClient da Meta4.



1.º Carlos Filipe Machado é responsável de suporte da Meta4; carlofsm@meta4.com

**A Meta4 tem clientes com acessos em vários pontos do país e multinacionais com filiais espalhadas por diversos países utilizando esta tecnologia.**

A Meta4 tem clientes com acessos em vários pontos do país e multinacionais com filiais espalhadas por diversos países utilizando esta tecnologia; que pode ser utilizada em vários idiomas, e inclusivamente pode ter funcionalidades e desenvolvimentos totalmente separados e específicos por país.

Estas vantagens fazem com que a Meta4 tenha como clientes empresas de grande dimensão, a nível global. 

Carlos Filipe Machado<sup>(1)</sup>

*O autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.*

**Serviços de Outsourcing de Salários e R.H.**

Mais de 1300 clientes | Soluções presentes em mais de 100 países | [www.meta4.pt](http://www.meta4.pt)

## Software de informação de direito do trabalho

A base de dados de direito do trabalho e segurança social disponível na plataforma especialmente concebida para o tratamento da informação jurídica JusPratico.pt apresenta um conjunto global e transversal de soluções práticas acessível a todos os profissionais. A comunidade jurídica portuguesa é bombardeada com uma abundante e crescente produção de informação do direito do trabalho, destacando a quantidade de diplomas legais publicados e a publicação de jurisprudência e doutrina, para além de todo um conjunto de orientações interpretativas ou emanação de instruções administrativas.

O murmúrio queixoso dos profissionais jurídicos e das empresas sobre o excesso de informação e o sentimento de incapacidade para atualizar a legislação e obter o conhecimento necessário para o desenvolvimento da atividade profissional é uma constante.

As competências tecnológicas da Coimbra Editora/ Grupo Wolters Kluwer para organizar o acervo monumental relacionado com o direito do trabalho e a segurança social permitem o acesso à informação de forma ágil e eficiente, através de ferramentas informáticas especialmente desenhadas para o seu público: advogados,

### As competências tecnológicas da Coimbra Editora/ Grupo Wolters Kluwer para organizar o acervo monumental relacionado com o direito do trabalho e a segurança social permitem o acesso à informação de forma ágil e eficiente.

juizes, magistrados do Ministério Público, juristas em geral, legisladores, técnicos de recursos humanos, técnicos de contas, alunos e professores de direito entre outros interessados.

O 'software' JusPratico Laboral e Segurança Social está organizado de forma a que o seu utilizador possa:

- poupar tempo – os profissionais encontram de forma rápida a solução para as questões concretas suscitadas, evitando o recurso a diversas fontes de informação;
- atualização diária da informação – os autores dos comentários doutrinários e a editora têm o compromisso de atualização diária dos diplomas legais, o que garante a informação vigente e consolidada de toda a legislação disponível;
- informação fiável – a informação é selecionada e tratada por um grupo de juristas de forma a que a pesquisa devolva os precisos resultados que o profissional quer encontrar;
- serviço de alertas – o utilizador pode solicitar avisos de atualização da informação disponível, nomeadamente alterações legislativas;
- serviço de notas pessoais – o utilizador pode realizar apontamentos e notas no 'software', para evitar novas consultas e repetir o estudo de um caso concreto.

O 'software' de direito do trabalho e segurança social JusPratico.pt inclui comentários e artigos de autor, permitindo uma rápida orientação e um rápido esclarecimento de dúvidas, com enfoque eminentemente prático, claro e conciso, caracterizando-se pela inclusão de: - legislação fundamental e complementar, jurisprudência, doutrina administrativa e comentários de autor;



© Fernando Pizarra

Florbela Jorge é diretora editorial da Coimbra Editora/ Grupo Wolters Kluwer; fljorge@combraeditora.pt

- comentários, advertências e exemplos concretos e adequados para levar a cabo os procedimentos correctos na entrega das declarações de contribuição para a segurança social;

- indicação individualizada de chamadas de atenção, para matérias importantes;

- análise de hipóteses e casos concretos, com propostas de soluções e alternativas pontuais;

- indicação individualizada veiculada por quadros com conteúdos eminentemente práticos da casuística tratada, nomeadamente com casos concretos, e o sistema pergunta/ resposta em caso de falta de previsão legal, e com indicação de jurisprudência.

- cálculos aritméticos (no que respeita a deduções, aplicação de taxas e cálculos para declarações conjuntas, por exemplo).

As ferramentas de pesquisa através de plataformas eletrónicas especialmente preparadas para os profissionais que desenvolvem a sua atividade na área do direito do trabalho e da segurança social permite que estes encontrem a solução proposta pelo autor, acompanhada de fundamentação sustentada nas decisões dos tribunais (cujo texto integral está disponível para consulta).

Os comentários de autor estão acompanhados de inúmeros formulários e minutas de cartas, contratos, notas de culpa, procedimentos junto da administração pública, peças processuais, recursos para tribunais, etc.

O 'software' integra a legislação (incluindo as convenções coletivas de trabalho) mais relevante em matéria laboral e de segurança social em versão vigente e consolidada.

A informação jurídica está organizada de maneira a que a pesquisa possa ser efetuada dentro da base de dados completa ou por tipo de documento, isto é, pode fazer-se uma pesquisa por legislação, doutrina ou formulários.

A Coimbra Editora/ Grupo Wolters Kluwer, mercê da experiência quase secular a trabalhar com juristas, sabe do que estes precisam. E por isso coloca todo o seu saber à disposição da comunidade jurídica, com o elevado contributo dos seus autores (professores António Gameiro e Luís Pereira). [RH](#)

Florbela Jorge<sup>(1)</sup>

# JusPratico.pt

Responde a todo o tipo de problemas diários sobre direito do trabalho e obrigações legais junto da Inspeção do Trabalho e Instituto de Segurança Social

- Explicação do Novo Código do Trabalho e leis complementares, com exemplos das decisões dos tribunais
- Explicação dos procedimentos administrativos e judiciais
- Oferta de formulários e minutas

Saiba mais em [www.juspratico.pt](http://www.juspratico.pt)



Legislação  
Laboral  
e Segurança  
Social

Jurisprudência

Doutrina  
Minutas,  
exemplos  
e formulários

Ligue  
e peça a sua  
Chave GRATUITA  
211 207 072



Coimbra Editora  
grupo Wolters Kluwer



# Entusiasmo

Somos especialistas na gestão de pessoas e organizações.  
Acreditamos na gestão da mudança positiva.  
Com entusiasmo e paixão, criamos equipas verdadeiras.

O que podemos fazer por si?

**CH** | Business Consulting.

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



**GRUPO CH**  
Soluções globais