

Patrícia Valente, diretora de recursos humanos da Glintt - "A taxa de contratação da Academia Glintt é superior a 90%"

A Glintt conta com cerca de 900 colaboradores, que operam a partir de 10 escritórios em 6 países: Portugal, Espanha, Angola, Brasil, Reino Unido e Irlanda. O infoRH foi falar com Patrícia Valente para saber mais sobre este projeto.

Como está a correr o seu desafio na Glintt?

Está a correr muito bem! Tem sido uma experiência única, extremamente rica, pois é uma empresa de bons profissionais, de elevada competência e foco na excelência. E isto representa um enorme desafio à equipa de RH e ao responsável de RH – não só na identificação e na atração do melhor talento para cada um dos nossos desafios, mas também no desenvolvimento de competências e na retenção dos nossos profissionais.

Quantos colaboradores tem em Portugal?

Estamos presentes em 6 países e temos cerca de 900 colaboradores que operam a partir de 10 escritórios. Em Portugal temos aproximadamente 750 profissionais, divididos pelos escritórios de Lisboa (Sintra), Coimbra e Porto.

Como é composta a vossa equipa de recursos humanos?

Somos uma equipa jovem, altamente motivada e comprometida com os desafios que mencionei. Temos parte da equipa mais dedicada à captação e gestão do talento e outra parte mais dedicada ao desenvolvimento de potencial e de competências. Mas acima de tudo, somos uma equipa que conhece e quer fazer parte do negócio, somos verdadeiros parceiros das áreas de negócio.

Tem se questionado muito como devemos identificar talentos para as organizações. Qual tem sido a vossa estratégia neste sentido?

Temos apostado num encontro de gerações através da integração de jovens talentos, apoiados por profissionais seniores. A Academia Glintt é um excelente exemplo disso, pois é um projeto bastante interessante do ponto de vista da dimensão, através do qual identificamos jovens talentos (entre 75 a 100) que formamos num programa de 9 meses, resultando depois numa avaliação e

consequente integração na empresa. Mas ao longo de todo o ano mantemos o foco na identificação de talento. Investimos muito na aproximação da Glintt ao mundo académico, colaboramos em projetos académicos e apoiamos teses de dissertação, participamos frequentemente em diversas iniciativas de promoção do emprego e acolhemos estagiários de verão, muitas vezes ainda na fase inicial do curso, pois é uma forma de os apoiar na escolha mais acertada do seu percurso profissional. É fundamental termos pipeline de talento, desde os perfis mais juniores aos mais séniores, pois a nossa qualidade vem sobretudo da diversidade.

Este ano já disponibilizaram várias vagas. Este crescimento é para manter até ao final do ano?

Efetivamente, até final do ano teremos contratado cerca de 200 profissionais. Estamos a reforçar a equipa de desenvolvimento dos nossos produtos no Porto, a integrar nos quadros os participantes da primeira Academia Glintt e a procurar especialistas, quer da área da saúde, quer de competências mais tecnológicas para os escritórios de Lisboa, Porto, Espanha, Brasil e Reino Unido.

Fale-nos um pouco do projeto da Academia Glintt.

A Academia Glintt é um programa de formação com a duração de 9 meses, destinado a jovens recém-licenciados. Pretende recrutar jovens nas áreas de Engenharia Informática, Sistemas e Tecnologias de Informação, Bioengenharia, Engenharia Biomédica, Ciências Farmacêuticas, Gestão e Economia. É um programa de treino remunerado, durante o qual os candidatos são acompanhados por elementos seniores e integram várias equipas de projeto ao longo dos nove meses. As inscrições para a Academia Glintt 2017 estão abertas no site (academia.glintt.com) e o arranque é em Setembro. Para um recém universitário a Academia Glintt é uma experiência única, na medida que dá a oportunidade a cada trainee de trabalhar com os melhores profissionais das áreas da tecnologia, saúde, consultoria. É um impulso de aprendizagem e aquisição de know-how, o que para nós, profissionais mais séniores, é um importante desafio, pois estamos a contribuir para a geração de profissionais de excelência.

Quais têm sido os resultados deste projeto?

Os resultados têm sido muito bons! Em 2016, na primeira edição da Academia Glintt, recebemos 950 candidaturas, das quais selecionámos 75 jovens. A taxa de contratação destes é superior a 90%, sendo que também para a Glintt este é um resultado muito importante, pois cada um destes jovens representa novas ideias e um espírito crítico e desafiador, que nós encorajamos e queremos potenciar. Para a edição de 2017, até ao momento já recebemos mais de 500 candidaturas, sendo que selecionaremos novamente entre 75 e 100 jovens.

Como têm enfrentado o grande desafio de recrutar perfis de TIS?

Com muito entusiasmo, confiança e transparência. Temos a “porta” sempre aberta, fazemos frequentemente Open Day’s para permitir aos candidatos conhecerem a Glintt e ouvirem dos nossos profissionais os desafiantes projetos que temos pela frente.

Outras notícias



ARTIGOS

Estão as empresas prontas para enfrentar os desafios de uma força de trabalho envelhecida?



ATUALIDADEPASSAPORTE

REBIS reforça a sua estrutura, como novos diretor comercial e diretor de recursos humanos e comunicação



APG lança RH PT Survey: A Gestão de Recursos Humanos em Portugal

Nuno Sebastião, CEO da Feedzai - "Atrair e manter o top 1% do talento tecnológico"

A Feedzai foi fundada por data cientistas e engenheiros aeroespaciais e é especializada em soluções anti-fraude!

Nuno Sebastião em entrevista exclusiva para a RHmagazine de janeiro/fevereiro de 2017 revela alguns segredos de como esta start-up aparecer e cresceu.

A Feedzai já ultrapassou os 2 mil milhões de dólares em análise de transações diárias, em todo o mundo. Dados surpreendentes para uma empresa que começou há apenas 7 anos na incubadora do Instituto Pedro Nunes, em Coimbra... A constituição de uma equipa de colaboradores muito competentes e comprometidos foi certamente essencial, não foi?

Na verdade, são mais de 3 mil milhões de dólares em transações comerciais diárias que a Feedzai analisa, pontua e protege. Relativamente à equipa, a Feedzai foi criada pelos três cofundadores, o Paulo Marques, o Pedro Bizarro e eu. Cada um de nós trouxe experiências complementares de trabalho e formação que se adequaram bem a uma *startup* no mercado da tecnologia de inteligência artificial. Iniciámos este percurso a construir uma plataforma de inteligência artificial e durante dois anos, após o início desta jornada, decidimos que era nos serviços financeiros que encontrava a melhor oportunidade de mercado e melhor se adequava a nossa tecnologia. A Feedzai confia numa equipa que é extremamente competente e globalmente comprometida e diversificada para oferecer as melhores soluções para combater a fraude num mercado que hoje em dia está em rápida mudança, e garantindo que o sucesso dos nossos clientes tem efeito em tudo o que construímos.

Numa empresa digital *native* qual o papel do responsável de recursos humanos?

A equipa de recursos humanos tem um papel importante a desempenhar, ao atrair

e manter o top 1% do talento tecnológico e operacional. A Feedzai conta atualmente com cerca de 150 colaboradores e com taxas de crescimento de 200% ano após ano. Temos 200 oportunidades de emprego para contratações em 2017. Um dos principais desafios que enfrentamos é encontrar os melhores talentos num conjunto de profissionais que tenham o desejo e a capacidade para trabalhar numa *startup* focada em tecnologia disruptiva de *big data* e inteligência artificial. Assim, estamos a concorrer com grandes empresas como a IBM Watson e a Palantir no recrutamento dos maiores especialistas em inteligência artificial, em todo o mundo, o que significa que temos de oferecer uma razão muito atraente para os profissionais se juntarem a uma *startup* como a Feedzai e que está numa fase de grande crescimento.

Como abordam esta questão do crescimento acelerado dos colaboradores? Qual a vossa estratégia de recrutamento?

O nosso processo de recrutamento é comparável ao de empresas mundiais como a Google ou a Apple. Isto é, apesar de recebermos um elevado número de candidatos para as posições que temos em aberto, o nosso crescimento tem estado em linha com os requisitos rigorosos que estabelecemos para cada novo contratado. A Feedzai dedica uma percentagem substancial de tempo para entrevistar todos os candidatos que passam a fase inicial de triagem, para assegurar que, em primeiro, estamos a recrutar as pessoas com as competências adequadas e experiência técnica que precisamos e, em segundo lugar, que essas pessoas estão alinhadas com a cultura e o ADN comum da Feedzai.

O facto de serem uma *startup* parece ser um argumento importante para atrair o melhor talento... concorda? O que podem fazer as empresas tradicionais para recrutarem colaboradores talentosos?

Startup é uma atitude ou estado de espírito, não uma classificação. A mentalidade de *startup* significa encontrar um objetivo de negócio que seja significativo para alcançar um problema de negócio que precise de ser resolvido, criando uma cultura que atraia pessoas que queiram resolver esses problemas com verdadeiro significado. Concordo que muitos candidatos talentosos vão concentrar as suas pesquisas de trabalho em *startups* – o que certamente ajuda a Feedzai. Ao mesmo tempo, acredito que a mentalidade de *startup* se estende também a organizações que fazem parte de empresas tradicionais. Cabe a cada empresa, quer seja *startup* ou tradicional, proporcionar grandes oportunidades para novas contratações, crescimento e contribuição para novos e entusiasmantes produtos.

O que prevê para 2017 a este nível e qual a vossa estratégia? Onde os encontram? Qual a % de estrangeiros em Portugal?

A Feedzai está a expandir globalmente a sua presença em 2017. Estamos a planear abrir mais escritórios na Europa, para apoiar as nossas equipas atuais em Portugal e no Reino Unido. Temos em planeamento a abertura de

escritórios em França, na Alemanha e na Ásia no primeiro semestre de 2017.

Quantos colaboradores tem nas vossas várias instalações?

Cerca de 60% dos colaboradores da Feedzai estão localizados nos nossos três escritórios em Portugal, com os restantes 40% distribuídos pelos escritórios dos EUA e Reino Unido.

Trace-nos o perfil ideal do colaborador Feedzai.

O nosso objetivo é ter na Feedzai os melhores e mais talentosos profissionais que tenham a capacidade de trabalhar com a mais recente tecnologia de inteligência artificial.

Como definiria a cultura da Feedzai? E como a criam e perpetuam?

Paixão, coragem e humildade. A Feedzai começou com três fundadores inteligentes e humildes, que tinham como objetivo redefinir e transformar a experiência de comércio através da inteligência artificial e *machine learning*. O processo de recrutamento da Feedzai foca-se na integração cultural enquanto parte fundamental da avaliação global dos candidatos. Somos seletivos durante o processo de recrutamento para que conscientemente criemos e perpetuemos uma comunidade de profissionais tecnológicos que estejam 100% alinhados com a nossa cultura e missão.

Se tivesse de destacar uma das vossas políticas de recursos humanos, qual destacaria?

Estamos altamente comprometidos com a diversidade e com a química da equipa. Para promover a diversidade, criámos uma iniciativa chamada Project #Code4All onde trabalhamos com organizações que promovem o envolvimento de mulheres e minorias no campo das STEM. Além disso, durante o nosso processo de entrevista, qualquer pessoa na equipa de entrevistadores, independentemente de quem seja, pode vetar um candidato. A química da equipa e o encaixe cultural são vitais para cultivar uma comunidade que se reúna para oferecer aos nossos clientes produtos e serviços com a melhor qualidade.

Como abordam a formação continua dos vossos colaboradores?

Começa com a contratação dos funcionários certos que são *constant learners*.

Esta característica inata torna as pessoas naturalmente curiosas e com a necessidade de querer saber mais, para melhorarem constantemente e, igualmente importante, quererem ensinar os outros. Ter *constant learners* que também estão disponíveis a ensinar, cria uma cultura que hoje sabe e conhece mais do que no dia anterior.

O *machine learning* está no coração do vosso negócio. No entanto prevê-se que as máquinas levem à eliminação de centenas de milhares de empregos num futuro muito próximo. O que acha que se deve fazer perante este cenário?

Acredito que vai sempre existir uma elevada quantidade de trabalho que pode

ser dividida entre o homem e a máquina. É importante que as tecnologias de informação criem continuamente empregos para os humanos este ano e nos próximos, (nós estamos a recrutar!), independentemente da evolução das máquinas inteligentes. Todos os dias as empresas produzem quantidades ilimitadas de dados, e a tecnologia *machine learning* desempenha um papel fundamental na gestão e análise desse vasto conjunto de informações. As máquinas vão lidar com funções mais aborrecidas; permitindo assim que os seres humanos fiquem disponíveis para realizar trabalhos de nível elevado, trabalhos criativos que envolvem imaginação e interesse.

As nossas escolas estão a preparar crianças e jovens para funções que ainda não existem. Como nos podemos preparar para este futuro? Ao nível das famílias, mas também ao nível das políticas de ensino.

A Feedzai tem mostrado que a grande tecnologia, independentemente de onde vem, pode transcender fronteiras. Como tal, investir hoje na educação STEM vai garantir que amanhã contamos com profissionais qualificados. Como referi anteriormente, as mulheres ainda estão sub-representadas no âmbito das profissões STEM, e isso é algo que precisa de mudar para que todas as empresas possam competir em escala global.

Em jeito de conclusão e porque esta edição da RHmagazine é dedicada há digitalização da função RH... Conselhos que deixa aos gestores para que as suas organizações consigam acompanhar a transformação digital que o mercado está a sofrer.

Rodeia-te de uma equipa forte com pessoas que estejam ansiosas para tomar a tua visão e torná-la realidade. Quando partilhas a tua visão com os candidatos, eles rapidamente abraçam-na ou decidem que não querem fazer parte dela. A chave para manter o ritmo é pintar um quadro claro que atraia o melhor talento para a tua equipa.

Outras notícias



Estão as empresas prontas para enfrentar os desafios de uma força de trabalho envelhecida?

6 [29 Maio, 2017](#)



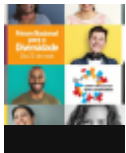
REBIS reforça a sua estrutura, como novos diretor comercial e diretor de recursos humanos e comunicação

4 [29 Maio, 2017](#)



APG lança RH PT Survey: A Gestão de Recursos Humanos em Portugal

35 [29 Maio, 2017](#)



Estão abertas as candidaturas ao Selo da Diversidade

28 [25 Maio, 2017](#)



Edição nº 110 da RHmagazine – TALENTO PROCURA-SE!

156 [24 Maio, 2017](#)



Fórum RH 2017: veja as fotos!!!

716 [24 Maio, 2017](#)

Katerina Voronkova, responsável de recursos humanos na Aptoide

- De start-up a top 3 do mundo!

A Aptoide é uma das maiores lojas de Apps do mundo e Katerina conta-nos em exclusivo como gere os 87 colaboradores.

Começaram por ser uma start-up e agora são a e a terceira maior loja do mundo de Apps ... Como nasceu a Aptoide?

Há 150 milhões de utilizadores, aquilo que mais tarde se tornou na Aptoide, começou em 2009 como um projeto de verão na empresa Caixa Mágica, iniciado por um dos fundadores, Paulo Trezentos. A proposta, que visava desenvolver um mercado de aplicações na plataforma Android, foi aceite e desenvolvida no âmbito do programa SAPO Summerbits. A empresa Aptoide foi criada em setembro de 2011, como spin-off da Caixa Mágica Software. Em 2012, Álvaro Pinto juntou-se ao projeto como co-fundador. Foi incorporado em 2011 e cresceu exponencialmente depois da ronda de financiamento série A em 2015 que nos permitiu crescer de 22 pessoas para 83 em menos de dois anos. Desde então, e ano após ano, asseguramos um ambiente propício ao desenvolvimento de projetos de relevo e com impacto em milhões de utilizadores em todo o mundo.

Quantos colaboradores têm atualmente?

A Aptoide conta com 83 colaboradores no escritório de Lisboa e com mais 2 equipas de Business Development em Singapura e na China com dois e três colaboradores, respetivamente.

O que diferencia a vossa equipa e como está distribuída?

A Aptoide é uma empresa bastante “product driven”. O nosso enfoque no constante desenvolvimento da nossa plataforma explica porque mais do que metade das pessoas são da área tecnológica. De uma forma geral, temos uma estrutura hierárquica bastante “flat”, com equipas de 2 a 8 pessoas. Todo o desenvolvimento e suporte da nossa plataforma é feito in-house, pelo que temos várias equipas na área técnica. As restantes equipas estão dedicadas a todo o desenvolvimento de negócio, incluindo uma equipa in-house de design.

Qual a estratégia que utilizam para atrair talento para a vossa empresa?

Atrair talento é muito importante num mercado tão competitivo. Mais importante que isso é reter os talentos que já estão connosco, criar um ambiente de partilha de conhecimento, aprendizagem constante e assegurar o desenvolvimento das pessoas dentro da empresa. Porque acreditamos na fiabilidade do canal “word-of-mouth”, na Aptoide temos um programa de referências através do qual recebemos potenciais candidatos. Utilizamos bastantes canais, tais como o LinkedIn, e estamos a planear aumentar a nossa presença nos eventos locais e internacionais. A inclusão é também um fator

importante da nossa estratégia: a diversidade de género, origem, idade e background assegura uma maior base de candidatos qualificados.

Quais são as softskills que mais valorizam?

Acima de tudo a paixão pela área do mobile e pelo mundo tecnológico. Entre outras softskills, a capacidade de gestão de tempo e de trabalhar independentemente são valorizadas, sobretudo pela estrutura “flat” da empresa. Além disso, valorizamos candidatos com mentes abertas e capacidade de rápida aprendizagem.

85% dos vossos colaboradores são portugueses e 15% internacionais. Quais são os principais desafios desta diversidade?

Atualmente são já 20% pessoas internacionais. Além da dificuldade e burocracia envolvidas em trazer pessoas dos países que não fazem parte da União Europeia, um dos principais desafios é criar uma cultura de respeito mútuo e verificar que, até em circunstâncias menos formais, as pessoas internacionais se sentem à vontade. A medida que tomámos para ajudar neste sentido foi tornar o Inglês a língua oficial da Aptoide.

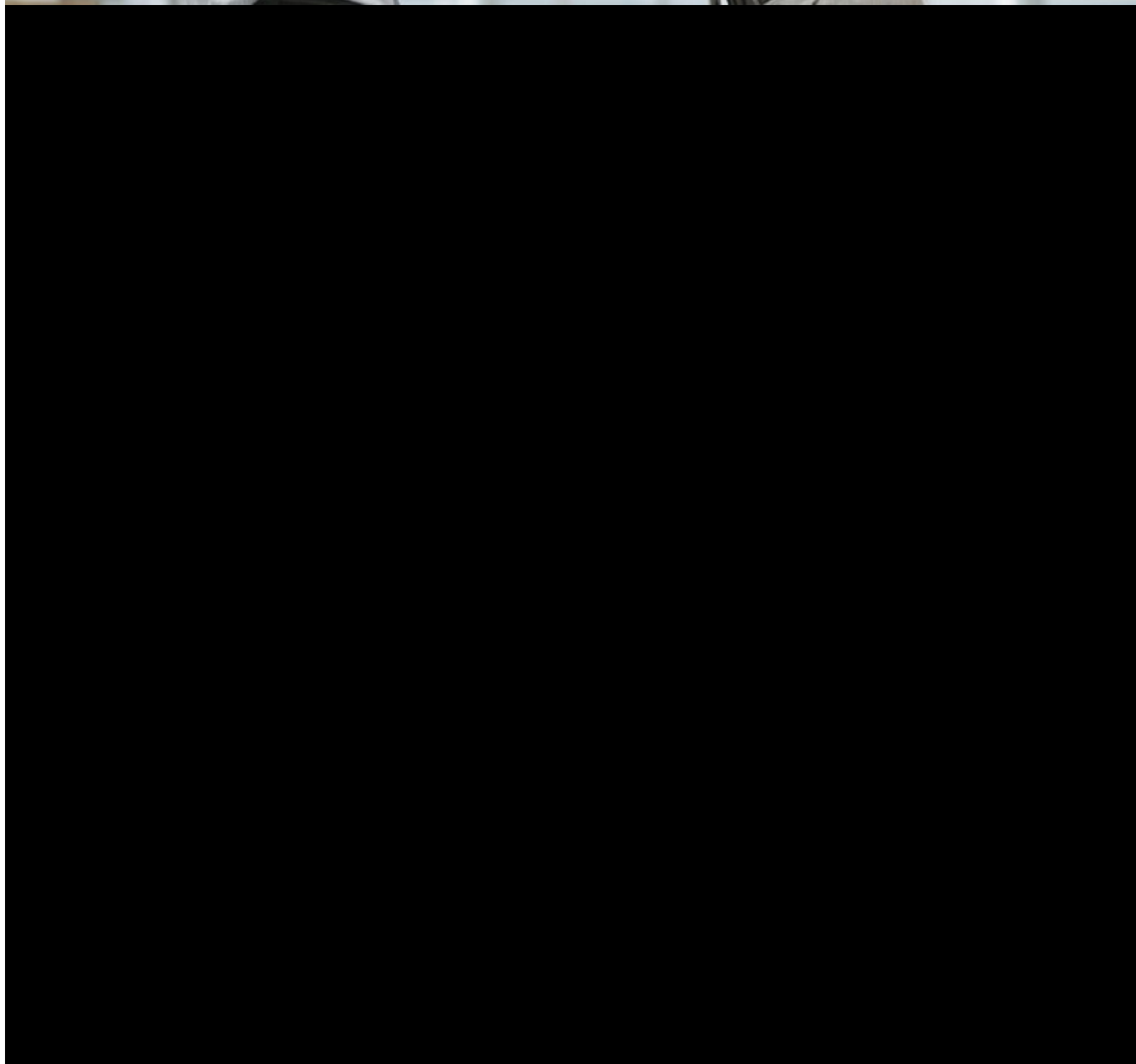
Na sua opinião, a diversidade fortalece o espírito de equipa ou é um fator de geração de conflitos?

A diversidade gera perspetivas e abordagens diferentes que são muito valorizadas num ambiente de trabalho onde é fomentada a geração de ideias. De uma forma geral, a falta de diversidade tende a limitar o desenvolvimento das equipas no longo prazo. Na Aptoide nunca foi um fator de geração de conflitos, muito pelo contrário, temos vindo a ganhar com o ambiente multicultural que se tem desenvolvido.

Que tipo de liderança tem a Aptoide?

Na minha opinião, o nosso estilo de liderança é maioritariamente participativo. Procuramos valorizar o input de colaboradores e equipas em qualquer projeto, ainda que a responsabilidade de tomada de decisões permaneça com os líderes de equipa. Este estilo de liderança resulta em parte da nossa estrutura flat e proximidade entre colaboradores, que permite que os colaboradores sejam encorajados a contribuir proativamente nas decisões, sentindo que a sua opinião é valorizada. Este estilo também é aquele que está mais adequado ao nosso ritmo de crescimento e à nossa necessidade de gerar ideias e soluções de forma agilizada. Partilhamos todos da mesma visão de que uma app store pode ser muito mais do que uma ferramenta para instalar apps, e trabalhamos todos neste sentido independentemente da equipa em que estamos inseridos.

Outras notícias



ARTIGOS

Estão as empresas prontas para enfrentar os desafios de uma força de trabalho envelhecida?



REBIS reforça a sua estrutura, como novos diretor comercial e diretor de recursos humanos e comunicação



Paulo Chaves, Presidente da PEMAS - A importância do setor aeronáutico para a economia nacional

Setor aeronáutico – um setor de alto valor acrescentado, em grande crescimento e totalmente internacionalizado

Paulo Chaves, responsável pela linha de negócio da aeronáutica no ISQ, foi eleito Presidente do Conselho de Administração da Associação Portuguesa da Indústria Aeronáutica (PEMAS), em representação do ISQ, para os anos de 2017 e 2018, **responde ao infoRH a algumas perguntas sobre o setor e o futuro do mesmo.**

O ISQ está presente no setor aeronáutico há pelo menos 20 anos. Qual tem sido a vossa estratégia para este setor?

Nos últimos anos houve um reposicionamento do ISQ face a este setor. Olha-se para este setor de uma forma mais integrada, quer quanto à variedade de atores envolvidos (por exemplo: dimensão e necessidades específicas dos clientes, mercado nacional ou internacional, etc), quanto ao ciclo de vida de produtos e serviços dos clientes (por exemplo: colaboração em projetos de I&D ou venda de serviços com níveis de maturidade diversos), procurando melhorar a percepção da interação entre os atores, da evolução do mercado e das oportunidades existentes. Hoje, para além de ter uma ideia bastante mais precisa das necessidades dos diferentes tipos de clientes, o ISQ procura maximizar a sua presença no ciclo de vida de produtos e serviços, com o maior número possível de clientes. Isto quer dizer, começar a interagir mais cedo, em projetos de I&D dos quais resultam serviços inovadores que vão permitir alimentar e fortalecer uma relação comercial com esses mesmos clientes.

Como surgiu o desafio de assumir a Presidência da PEMAS?

O desafio surgiu naturalmente, tendo em conta que tinha participado nos dois Conselhos de Administração anteriores, ao longo de 4 anos. Era necessário dar continuidade ao trabalho desenvolvido e os meus colegas acharam que eu tinha as características adequadas para suceder ao anterior Presidente, e fundador da PEMAS, José Rui Marcelino. Foi assim lançado o desafio de preparar uma lista, que foi eleita pelos associados.

Conte-nos o que é a PEMAS e o seu percurso.

A PEMAS – Associação Portuguesa da Indústria Aeronáutica, foi criada em 2006, por um conjunto de empresas e entidades ligadas ao Sistema Científico e Tecnológico. Desde então, tem estado envolvida em várias iniciativas com a nossa indústria, academia e instituições de interface. Um exemplo recente é o consórcio PASSARO, inicialmente acompanhado e desenvolvido pela PEMAS, que reuniu um conjunto importante de entidades portuguesas e que assumiram a responsabilidade de desenvolver este projeto. Este consórcio é hoje *Core Partner* da *Airbus Defence and Space* num projeto europeu Cleansky II, de desenvolvimento de tecnologia. Por outro lado, a PEMAS tem tido um papel importante na procura de uma maior integração com as associações das indústrias de defesa (DANOTEC) e espaço (PROESPAÇO), de forma a potenciar a participação cruzada nos diferentes setores, dos respetivos associados uma vez que a maioria deles dispõe de competências e tecnologias de “duplo uso”

Quais são os objetivos desta associação?

A associação tem como principais objetivos: a promoção da indústria aeronáutica, enquanto instrumento de desenvolvimento industrial; conferir maior visibilidade das competências existentes em Portugal neste setor; apoiar a integração de PME nacionais nas cadeias de fornecimento internacionais, assim como endogeneizar boas práticas de outros setores industriais e exogeneizar os serviços e tecnologias dos seus associados.

Como fazem a gestão dos vossos talentos?

O capital humano é uma variável crítica para o desenvolvimento deste setor em Portugal. Este é um setor essencialmente industrial, portanto com um potencial interesse de geração de emprego, bastante exigente do ponto de vista técnico e também no que diz respeito a *soft skills* como o trabalho em equipa, a resolução de problemas ou a gestão do tempo. Por isso, é habitual exigir aos homens e mulheres que entram neste setor cursos de formação ou/e cursos superiores adequados, assim como um estágio profissional. Existe em Portugal uma infra-estrutura notável, ao nível da academia e do IEFP, para preparar estas pessoas, permitindo taxas de empregabilidade muito acima da média. Apesar de tudo isto, não é muito fácil encontrar candidatos para os cursos de formação profissional. Do lado da academia a situação é inversa, ou seja temos os cursos de engenharia aeronáutica e aeroespacial com enorme

procura e médias de acesso altíssimas. A PEMAS tem estado a trabalhar com alguns dos seus associados num levantamento da oferta e procura de competências neste sector, ao nível nacional. Este estudo vai ajudar os nossos associados a planear e gerir o desenvolvimento do seu capital humano.

Na sua opinião, qual tem sido o grande desafio da indústria aeronáutica?

Em termos globais, o grande desafio deste setor é o de dar resposta à enorme e inédita procura mundial por aviões comerciais de passageiros. Os principais construtores mundiais têm, hoje para os seus *best-sellers*, cadernos de encomendas que vão levar 10 a 12 anos a ser respondidos. Por exemplo, o caderno de encomendas da Boeing será equivalente a 4 vezes o PIB português. E a Airbus não estará numa situação muito diferente. Em Portugal, o grande desafio é o de recuperar a longa ausência nesta fileira industrial. Apesar de termos um longo historial quer no transporte aéreo quer na área de manutenção e reparação de aeronaves, a indústria aeronáutica propriamente dita esteve durante décadas arredada das cadeias industriais. Portugal não fez parte do conjunto de países que fundaram a Airbus, no início dos anos 70 e dessa forma perdeu uma oportunidade de ouro de integrar e influenciar o enorme desenvolvimento que este setor teve na Europa. Hoje em dia beneficiamos de uma forte procura, que facilita a entrada das nossas empresas nas fileiras industriais, mas temos a concorrer com *clusters* aeronáuticos europeus, muito mais experientes e com economias de escala que lhes dão uma vantagem significativa.

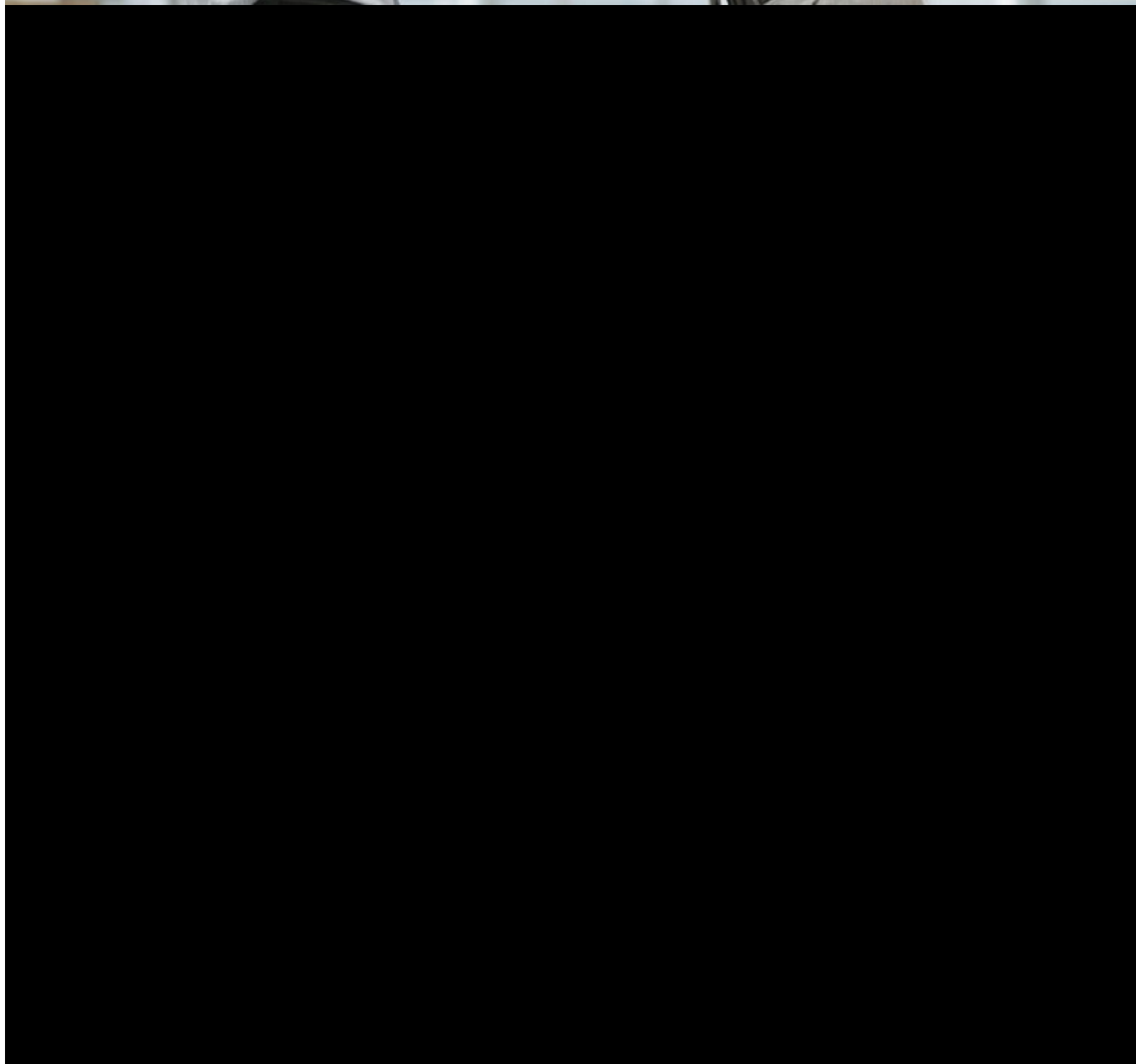
O que tem contribuído para que este setor seja uma eleição nos países mais desenvolvidos?

O avião foi uma das gloriosas invenções do início do séc.XX, protagonizada pelos países que na altura eram mais pujantes quer em termos de capital humano, capital económico e com um quadro legal amigo da inovação e do risco. Depois transformou-se num fator de potência militar e finalmente de potência económica. É portanto natural que uma parte significativa desta indústria ainda esteja nesses países. Mas a situação tem evoluído, sendo o Brasil um bom exemplo dessa evolução. O brasileiro Santos Dumont foi um dos génios que inventou o avião, tal como o conhecemos hoje, mas fê-lo em França, com um impacto residual no seu país. Muitos anos depois, foi criada a EMBRAER, empresa que fez um percurso notável, que lhe permitiu chegar à invejável posição de terceiro maior construtor de aviões civis do mundo.

O que podemos esperar para os próximos anos deste setor e da próxima PEMAS?

Da indústria aeronáutica portuguesa podemos esperar mais volume de negócios, mais exportações, mais valor acrescentado e mais empregos. Da PEMAS, muito dinamismo na prossecução dos interesses dos seus associados, e mais integração com as associações congéneres das áreas da Defesa e do Espaço.

Outras notícias



ARTIGOS

Estão as empresas prontas para enfrentar os desafios de uma força de trabalho envelhecida?



REBIS reforça a sua estrutura, como novos diretor comercial e diretor de recursos humanos e comunicação



APG lança RH PT Survey: A Gestão de Recursos Humanos em Portugal

Tatiana Teófilo - Responsável de RH da Mazars em Portugal "Os anos Mazars são anos que contam, pois são aqueles que nos moldam, nos marcam e nos fazem crescer"

A Mazars, uma das principais empresas de auditoria e consultoria em Portugal, iniciou um roadshow pelas feiras de emprego das principais universidades portuguesas, com uma campanha nova – “Na Mazars, é o teu futuro que conta” – que pretende captar os melhores talentos mostrando-lhes que, mais do que uma experiência profissional se pretende garantir uma verdadeira experiência de vida. O infoRH foi falar com a responsável de RH para ficarmos a conhecer melhor a empresa.

Como está constituída a equipa de RH da empresa?

Atualmente a equipa de RH da Mazars em Portugal é constituída por duas pessoas, em dedicação exclusiva, e que asseguram todos os processos inerentes à função, desde o recrutamento, avaliação de desempenho e gestão da formação. A coordenação do departamento de RH em Portugal, ao nível da administração, é assegurada por Luís Batista, sócio Mazars.

A par da gestão local, o grupo Mazars apoia transversalmente todos os países que compõem o seu *partnership* integrado através de uma equipa de RH internacional que promove a partilha das melhores práticas entre países, faz a gestão e promoção dos programas de mobilidade internacional entre escritórios Mazars e gere os processos de formação, em conjunto com a Mazars University (formações internacionais e seminários) e investe no

desenvolvimento no suporte e formação das próprias equipas que asseguram a gestão ao nível dos Recursos Humanos localmente.

Quantos colaboradores tem atualmente?

A Mazars em Portugal tem atualmente 130 colaboradores divididos por três escritórios (Lisboa, Porto e Leiria). Em termos globais a Mazars conta com mais de 18.000 profissionais em 79 países nos cinco continentes.

Em que valores estão assentes?

Valores como a *Responsabilidade, Excelência Técnica, Continuidade, Respeito pelas Pessoas, Independência, Integridade e Diversidade Cultural* são a base do dia-a-dia de um mazariano. Para os RH todos os valores têm um igual peso, mas estar numa organização onde o *Respeito pelas Pessoas* surge no ADN é um desafio acrescido. É fulcral garantir que ouvimos e estamos atentos aos demais para partilhar conhecimentos, experiências e competências, quer seja com colegas ou clientes. São as relações humanas que nos impulsionam e pelas quais procuramos criar valor num mercado tão competitivo como o de auditoria e consultoria. Pela *Continuidade* entendemos que enquanto os rostos mudam e as gerações se sucedem, as nossas relações, experiência e conhecimento sobrevivem, procuramos sempre aprender com o passado, mas olhando para o futuro.

Faça-nos um balanço da vossa campanha – “Na Mazars, é o teu futuro que conta!”.

A campanha “Na Mazars, é o teu futuro que conta!” surge com o desejo de criar impacto junto do público mais novo, os nossos futuros talentos. Com um *design* desenvolvido pelo Grupo Mazars, procurámos adaptar a mensagem à realidade do nosso país e ser claros no que os *newjoiners* poderão encontrar ao integrar a aventura Mazars. Decidimos partilhar o que conta para as nossas pessoas, nomeadamente, *No sector specialization in first years, International Mobility, Mentoring, Have Fun & Learn, Collegial Work Environment, Empowerment, Diversity e Human Touch* e, através das redes sociais e no contacto direto com os alunos, divulgar testemunhos de colaboradores Mazars onde em ambiente real de trabalho identificam na Mazars estas mensagens.

Queremos transmitir que muito mais do que uma experiência profissional, trabalhar na Mazars é uma verdadeira experiência de vida. Entendemos que os anos Mazars são anos que contam, pois são aqueles que nos moldam, nos marcam e nos fazem crescer.

O balanço da campanha foi muito positivo, conseguimos percebê-lo junto dos *careers services* das faculdades, dos alunos e também junto dos nossos colaboradores que não hesitaram em colaborar na campanha com os seus testemunhos.

Quais são as vossas políticas de gestão de carreira?

A Mazars é um *player* importante nas áreas de auditoria e consultoria. Atualmente mais do que em qualquer outra altura, temos de ser inteligentes, ágeis e inovadores na forma como trabalhamos. Na Mazars, oferecemos aos *newjoiners* um verdadeiro trampolim para a sua carreira. Envolvermos as pessoas em projetos estratégicos, damos formação regular e autonomia para evoluírem.

Tendo por base o desempenho e mérito dos nossos profissionais, é muito frequente uma progressão rápida e linear, sobretudo no início de carreira. Por exemplo, com 2 anos de experiência na Mazars é possível chegar a Senior, ser responsável por uma equipa e assegurar um trabalho de A a Z.

Como têm captado os talentos certos?

As novas gerações atribuem muita importância a um ambiente de trabalho amigável e de aprendizagem. Sabemos que, para atrair jovens das Gerações Y & Z, é preciso mais do que apenas um “bom trabalho”. A nova campanha “Na Mazars, é o teu futuro que conta!” surge também com a finalidade de expor as experiências que a Mazars proporciona, pois acreditamos que não encontrarão melhor ambiente para alcançar plenamente o seu potencial. O nosso objetivo é preparar as equipas, não só para ter sucesso na Mazars, mas para melhorar a sua empregabilidade global com competências que serão úteis tanto dentro como fora da empresa. Entendemos também que para ter sucesso, não basta apenas atrair os melhores talentos, é preciso educar e treinar a nossa equipa para se destacar numa indústria altamente competitiva.

Na sua opinião, o que tem dificultado as empresas de encontrarem e contratarem talentos?

A dificuldade não passa só por encontrar e contratar talento, pois todas as empresas conseguem identificar talento no seio da sua organização. Quando se cruza a atitude e empenho das pessoas com as oportunidades e desafios que as empresas proporcionam, o talento surge. O maior desafio é reter o talento, criar condições para a evolução e satisfação dos colaboradores.

Que metas querem alcançar este ano?

Na Mazars, entendemos que o dinamismo próprio das pessoas associado à exigência da profissão de auditoria e consultoria são desafios que enfrentamos constantemente.

A curto prazo, as metas que pretendemos alcançar são fundamentalmente estratégicas, organizacionais e humanas.

No que respeita às metas estratégicas, queremos investir em ferramentas digitais que facilitem a nossa área de atuação. Temos feito esse trabalho não só em termos de grupo Mazars, através da plataforma de e-learning, mas também localmente, com a digitalização do processo de avaliação de desempenho.

Enquanto organização, os desafios passam pelo reforço e continuidade da cultura de aprendizagem e companheirismo, da qual muito nos orgulhamos, juntamente com o *engagement*, pois a profissão de auditor está cada vez mais sobre escrutínio e esperam-se também respostas dos RH para reter as equipa.

Por fim, a nível das pessoas, temas como a liderança, o desenvolvimento, a atração e retenção, e a promoção da mobilidade internacional, são o foco.

Mais notícias:



Estão as empresas prontas para enfrentar os desafios de uma força de trabalho envelhecida?

[29 Maio, 2017](#)

6



REBIS reforça a sua estrutura, como novos diretor comercial e diretor de recursos humanos e comunicação

[29 Maio, 2017](#)

4



APG lança RH PT Survey: A Gestão de Recursos Humanos em Portugal

[29 Maio, 2017](#)

35



Estão abertas as candidaturas ao Selo da Diversidade

[25 Maio, 2017](#)

28

Maria João Carioca -
administradora da CGD "Não
questiones a tua ambição antes
de a tentares exercer"

Maria João Carioca faz parte da equipa de Paulo Macedo na nova administração

da Caixa Geral de Depósitos, depois de ter sido a primeira mulher a ser nomeada presidente da Bolsa de Lisboa (Euronext Lisbon) **e de ter integrado a Comissão Executiva da CGD entre 2013 e 2016.**

A consultoria pode ser um bom ponto de partida para uma carreira bem sucedida?

Sim, sem nenhuma hesitação, é uma boa escola. Com todas as objeções que também se podem fazer à consultoria, para início de carreira é excelente. Ainda hoje, o meu instrumental enquanto gestora vai beber muito à experiência da consultoria. Numa altura em que ainda se é júnior na carreira, toma-se contato com uma realidade muito sénior e muito diversificada das empresas portuguesas. Experimenta-se um bocadinho de tudo: estratégia e operações, passam-se dias inteiros enterrados numa folha de cálculo, mas depois também se têm reuniões com a gestão.

As pessoas, de uma maneira ou de outra, têm de encontrar formas de abrir horizontes: abrir a sua experiência a diferentes indústrias, a diferentes funções, a diferentes pessoas, a diferentes mercados. Tenho pena de que a economia não proporcione aos jovens a exposição a toda a diversidade, nomeadamente geográfica, que seria desejável. Essa abertura é um ativo poderosíssimo. Pode ser apenas dois anos, mas formata muito a maneira de olhar para a vida. Eu estive dez anos na consultoria, portanto tive uma dose enorme dessa abertura.

O que é que retira dessa experiência que tenha moldado a sua carreira?

Por exemplo, por natureza, tenho curiosidade intelectual e preciso sempre de perceber a fundo aquilo que estou a tentar resolver. Ainda hoje continuo a ter muito intuitivamente a reação de partir um problema, analisá-lo e entender bem o que se está a tentar fazer, para o tentar resolver. Mas isso vem também da prática da consultoria, de toda a metodologia que nos é ensinada, que nos dá esses instrumentos e a leitura de como é preciso compreender o problema certo para respondermos a coisa certa. Creio que também nos dá muita experiência e algum à-vontade, alguma capacidade de lidar com o facto de estarmos sempre a encontrar problemas novos, a mudar de setor, a não ter medo de, de repente, estar sentada a uma mesa com gente que fala a linguagem própria de uma indústria que não nos é familiar, que tem problemas com um grau de complexidade que nós sabemos que não conseguimos apreender. Isto acontece muito frequentemente em consultoria: de três em três meses muda-se de projeto e, de repente, sai-se da banca e aterra-se em telecomunicações. Eu neste momento sinto isso. Acabei de chegar a uma indústria nova e estou obviamente a lutar com o facto de que há muita coisa que estou a aprender, porque ninguém nasce ensinado, e estou a usar essa

reserva que a consultoria me deu.

A consultoria também dá experiência e muito gosto por trabalhar em equipa: saber delegar, mas também saber ir controlando se a equipa está a funcionar bem ou não, saber que as ideias não vêm todas de uma só pessoa, que dentro das equipas há sempre pessoas que veem as coisas de ângulos diferentes e perceber qual é o ângulo que ajuda a dar um salto. Penso que algumas destas características são minhas, por natureza, pois olho para os meus ex-colegas consultores e não somos todos iguais, mas sem dúvida que essa escola acicata em nós algumas maneiras de estar.

Nunca teve medo de aceitar novos desafios?

Eu sempre tive muitos receios, mas quando os tenho paro e penso: “Vais deixar de fazer isso só porque estás com medo?! No pior cenário, fazes e falhas, mas se não fizeres, não consegues mesmo.” Eu tenho medo, mas há uma diferença enorme entre sentirmos medo e ficarmos paralisadas por ele. Tenho uma enorme dificuldade em deixar que o medo me paralise. Faço por tentar seguir a máxima *one thing everyday that scares you*. O medo também é uma ferramenta e pode ser um estímulo.

O que é que a fez trocar a consultoria por outra área?

Ao invés de ser algo que me estivesse a fazer crescer, a consultoria estava a deixar-me tão cansada que eu estava a falhar em coisas que sabia fazer bem e não estava a gostar daquilo que fazia. Isso alimentava um ciclo que deixou de ser positivo. Não tive a maturidade nem a presença de espírito para pedir ajuda e naquele momento eu não me conseguiria reinventar na consultoria.

Tinha uma filha ainda pequena e estava à espera da segunda. De repente, comecei a ter contrações a meio de uma reunião. Aquilo assusta. Tive a noção de que tinha de sair, e fi-lo sem saber qual era o caminho que iria seguir. Tive a sorte de ter ajuda, nomeadamente do Dr. Vítor Bento, que foi um mentor muito importante para mim. Tinha gostado de trabalhar comigo como consultora e ajudou-me a fazer um abrandamento sem que me sentisse isolada ou parada. Manteve-me o desafio intelectual sem aquela carga pesada. Permitiu-me fazer um ajustamento que me manteve ativa sem, contudo, me deixar exausta.

Que características a ajudaram a ascender a cargos de liderança?

Confesso que não tenho bem a certeza do que é que faço de diferente das outras mulheres. Mas se há alguma coisa que me terá ajudado ao longo da minha vida é que eu acho que nós temos de encontrar formas de os outros nos conhecerem. Estamos num mercado em que muitas vezes os processos de recrutamento e as nomeações para os cargos são ainda feitos com base na rede de amigos e conhecidos. Portanto, posso ser uma excelente técnica na minha área, posso ter todas as capacidades, e ninguém sabe que eu estou lá. É

preciso que as pessoas nos conheçam, terem a oportunidade de nos ver, de nos ouvir expressar uma opinião.

Houve uma altura em que, por uma série de fatores que não foram necessariamente pensados, foram-se proporcionando as circunstâncias e eu fui aceitando os desafios. Participei em conferências de um movimento para refletir sobre o futuro de Portugal e percebi que essa participação foi um ativo importante. Havia gente que me tinha visto, não num *cocktail* a segurar um copo, mas a expressar uma ideia, a tentar organizar um grupo e garantir que dali saía alguma coisa (É difícil, mas eu gosto de rematar à baliza e tento ajudar o grupo a pôr alguma coisa por escrito, a ter algum resultado final). Aceitar os desafios, ter alguma visibilidade em questões com conteúdo, que aquilo que nós somos seja visto para o bem e para o mal – creio que isso faz diferença.

É particularmente difícil precisamente porque requer tempo. Há uma série de etapas na vida (casamentos recentes, filhos pequenos) em que se espera que as mulheres tenham uma dedicação maior à família. Para nós, mulheres, é fácil fecharmo-nos, reduzirmos o círculo, limitar os nossos interesses. Tenho noção de que eu tive a sorte de, nas alturas em que tentei, não me terem cortado as asas, e isso para mim foi relevante.

A formação que fez teve um grande impacto na sua carreira?

Teve um grande impacto e faz diferença a todos os níveis. Cada vez mais acho que encontrarmos tempo, ter disponibilidade e não recusarmos as oportunidades de formação que temos é muito importante. Hoje em dia discuto muitas vezes temas relativos a *corporate governance*. É um tema muito premente. Ninguém nasce ensinado a ser o membro não executivo de um conselho, por exemplo, mas nós temos tendência para “despejar” não executivos em conselhos e achar que eles vão desempenhar bem, simplesmente porque têm 40 anos de experiência profissional. Não é verdade. Portanto, acho que é essencial sermos capazes de continuar a aprender.

Não creio que este seja, hoje em dia, um fator de discriminação entre homens e mulheres, pois estão a ser doutoradas e a tirar MBA em Portugal mais mulheres do que homens. As nossas mulheres estão muito bem preparadas e disponíveis para fazer esse esforço adicional na formação. Esse é o caminho que vamos ter de ir fazendo em qualquer nível da carreira. Os momentos de formação geralmente são, também, momentos em que encontramos pessoas de fora. Embora muitas vezes dentro das empresas nós não nos conheçamos todos uns aos outros, eu ainda assim não gosto muito dos cursos intra-empresa. Não é a mesma coisa que, de repente, estarmos com gente de outros sectores, de outros países. O curso que fiz em Harvard valeu 90% pelo contato que tive com uma série de pessoas que estavam num nível de senioridade organizativa diferente

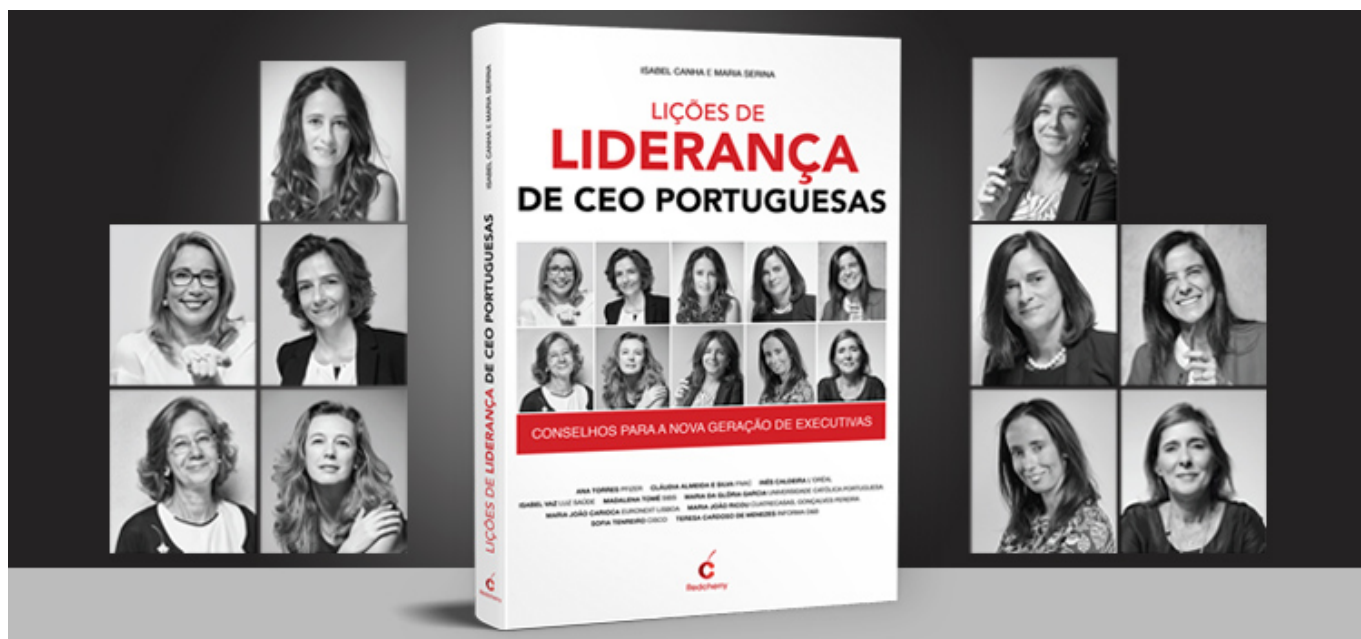
do meu. Ouvi-los falar foi muito mais interessante do que o conteúdo do curso propriamente. Isso faz sempre falta, nos diferentes níveis. Não tem necessariamente de se ter formação em aula, há outras formas. Por vezes uma conferência é um bom momento de formação, porque nos preparamos como oradores ou porque temos a sorte de um orador se preparar e nos dizer coisas interessante.

Eu neste momento acho que estou em falta na minha formação porque durante os três anos em que estive na Caixa não fiz nada (já era uma aprendizagem acelerada, em qualquer caso, portanto já há cinco anos que não faço nada fora da organização onde estou). Provavelmente, vou pôr isso na agenda, pois temos de nos obrigar a fazê-lo.

Poderá ler esta entrevista na integra e outras entrevistas a mulheres que lideram importantes empresas em Portugal no livro: “Lições de liderança de CEO portuguesas” editado pelo Executiva.pt

Livro: Lições de liderança de CEO portuguesas

Com o objetivo de inspirar e ajudar a formar as líderes de amanhã, as fundadoras do Executiva.pt lançaram um livro com entrevistas a **10 mulheres que lideram importantes empresas em Portugal**. Seleccionaram 10 executivas que ocupam cargos importantes e desafiantes, pela solidez das suas carreiras, que gerem equipas talentosas e de alto desempenho, orçamentos milionários e marcas reputadas.



O livro está à venda em www.executiva.pt e no El Corte Inglés.

Ana Cristina Lourenço e Débora Santos Silva - Prémio 5 estrelas "A necessidade de mudança, a perseverança e a vontade de fazer mais e melhor são a chave do sucesso"

Como nasce o Prémio 5 estrelas?

Todos nós, como consumidores, temos uma oferta vastíssima de produtos e serviços à nossa disposição no mercado. Todos eles nos dizem na sua comunicação que são bons e dão a entender que são os melhores, utilizando argumentos diversos.

Neste contexto, sentimos a necessidade de apresentar ao mercado uma forma de identificar facilmente produtos muito bons, dando aos consumidores a garantia de que estarão a fazer a escolha acertada. Criámos então uma metodologia, testada pelo público, que serve não só as marcas na sua comunicação, mas

também os consumidores no seu dia-a-dia. A nossa experiência em certificações privadas, a nível nacional e internacional, acrescida do recurso a parceiros nas áreas dos estudos de mercado, do consumo e do marketing, permitiu-nos criar uma metodologia que cumpre estes objetivos. Identificámos as 5 variáveis que influenciam as pessoas nas suas decisões de compra, criámos o método, apresentámos à Nielsen que a validou e assim nasceu o Prémio Cinco Estrelas.

Qual o vosso percurso profissional?

Ana Cristina Lourenço, Licenciada em Gestão e Administração de Empresas pela Universidade Católica Portuguesa de Lisboa, com especialização em Marketing e comunicação, iniciei o meu percurso profissional nos anos 90 numa agência de publicidade, onde geria contas como o grupo Mocar, Pingo Doce e Sagres. Mais tarde foi responsável de comunicação da TMN e pelo lançamento no mercado das marcas Novis e Clix, do grupo Sonae.

Desde 2010 estou ligada a projetos na área das certificações de marketing.

Débora Santos Silva, Licenciada em Comunicação Empresarial pelo Instituto Superior de Comunicação Empresarial com pós-graduação em gestão pela Universidade Lusíada. Iniciei a vida profissional em agências ao nível de operações no comércio, produção e organização de eventos. Passei pelo setor das telecomunicações e desde 2004 tenho colaborado com projetos de certificação privada, tendo assumido a direção executiva no mercado nacional e a coordenação de alguns mercados internacionais.

Juntas, em 2015, fizemos nascer o Prémio Cinco Estrelas, sendo ambas partners do projeto.

Este projeto é o resultado de uma vontade de mudança de vida, pelo menos para uma das 2, certo? Porquê essa necessidade?

O Prémio Cinco Estrelas é o resultado de uma vontade de mudança para as 2, pois ambas sentimos que era o momento de criar um projeto de raiz, à medida do que realmente acreditamos que faz sentido no nosso mercado.

Juntámos a vontade e as competências que desenvolvemos ao longo dos anos e começámos a trabalhar para conceber e implementar um sistema de avaliação de produtos, serviços e marcas que, acreditámos, faltava no mercado.

Acham que se deve ao facto de serem mulheres?

Ao nível do empreendedorismo, conhecemos casos de sucesso de projetos liderados tanto por mulheres como por homens. Que a maioria das mulheres tem uma grande capacidade de trabalho e organização, parece-nos uma realidade. Talvez porque cultural e tradicionalmente estão habituadas a gerir várias coisas em simultâneo, como a casa, os filhos e a vida profissional.

Mas acima de tudo acreditamos que a necessidade de mudança, a perseverança e a vontade de fazer mais e melhor são a chave do sucesso, seja este em que escala for. Se estas características se aplicam mais às mulheres não sabemos.

No nosso caso foi assim.

O que ganharam com esta iniciativa? E o que perderam?

Sem dúvida que ganhámos experiência a um nível diferente do que estávamos habituadas. Quando trabalhamos por conta de outrem não vemos com a mesma facilidade (e necessidade) o cenário completo ao nível da gestão. Não só a gestão do projeto em si, mas o impacto que tem na vida e do futuro da empresa, e de todos os players com quem lidamos, sejam clientes, fornecedores ou colaboradores.

Ganhámos também a capacidade de ver mais longe. Um projeto próprio obriga-nos a pensar mais à frente do que a gestão mais imediata. O futuro está sempre mais presente.

Não consideramos que tenhamos perdido nada. Podemos sim dizer que fizemos escolhas quanto à forma como investimos o nosso tempo e as nossas energias. Podemos assim concluir que o balanço é, sem dúvida, positivo.

O que foi mais difícil?

Tomar a decisão de avançar foi, sem dúvida a primeira grande dificuldade, pois a criação de um negócio próprio tem implicações a nível pessoal e toda a estrutura familiar tem que estar preparada.

Tomada a decisão, o primeiro desafio foi criar uma metodologia realmente completa e rigorosa, que trouxesse mais valias tanto para as empresas como para os consumidores. Este desafio foi claramente ultrapassado, quando apresentámos a metodologia que proponhamos à Nielsen Portugal e a resposta foi "Parabéns!".

A partir desse momento, deparamo-nos todos os dias com novos desafios, que só são possíveis de serem superados porque temos uma equipa coesa e muito profissional que acredita neste projeto tanto quanto nós próprias.

Em jeito de resumo, o nosso principal desafio foi o de encontrar as pessoas certas para nos ajudarem a liderar o projeto certo.

Qual a qualidade que acham que foi mais importante para fazerem deste projeto o sucesso que é hoje?

Podemos dizer que para o Prémio Cinco Estrelas ter a notoriedade que tem hoje, com menos de 3 anos de mercado, contribuíram essencialmente 2 fatores: a experiência que temos neste setor e as mais valias que cada elemento da equipa trás para o projeto.

A experiência ao nível das certificações de marketing deu-nos um conhecimento do mercado muito vasto, que nos permitiu identificar com facilidade o que as empresas e os consumidores mais valorizam.

Mas sabemos que apenas a experiência não chega. Perseverança, capacidade de trabalho, motivação e sobretudo seriedade foram essenciais para que o Prémio Cinco Estrelas se consolidasse no mercado. Hoje, podemos dizer que em menos de 3 anos conseguimos construir uma marca de referência no mercado das

certificações de marketing, com a qual as marcas se identificam e as pessoas gostam de se relacionar.

Todos os dias dizemos que o nosso maior ativo são os nossos amigos, pois não consideramos que temos clientes, fornecedores, parceiros, nem mesmo colaboradores.

O que diriam aos profissionais que tem medo de arriscar?

Ter medo é normal. É o que faz de nós seres humanos, responsáveis, que ponderam os prós e os contras antes de tomarem decisões estruturais.

Aliás, o receio é exatamente o que nos faz pensar estrategicamente evitando que se deem passos maiores que as pernas, e deve acompanhar-nos ao longo de todo o processo. Mas o receio não nos pode impedir de andar, mesmo que com passadas mais comedidas.

A jeito de recomendação, diríamos que é necessário arriscar, é claro que de forma controlada; é preciso errar, mesmo que esteja tudo muito planeado e controlado existem sempre fatores que não controlamos; e é fundamental acreditar e gostar muito daquilo que fazemos, para podermos encarar os problemas como verdadeiras oportunidades, os obstáculos como desafios e as vitórias como sendo apenas a primeira de muitas a alcançar.



Outras notícias que podem ser do seu interesse



Estão as empresas prontas para enfrentar os desafios de uma força de trabalho envelhecida?

6 [29 Maio, 2017](#)



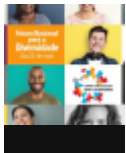
REBIS reforça a sua estrutura, como novos diretor comercial e diretor de recursos humanos e comunicação

4 [29 Maio, 2017](#)



APG lança RH PT Survey: A Gestão de Recursos Humanos em Portugal

35 [29 Maio, 2017](#)



Estão abertas as candidaturas ao Selo da Diversidade

28 [25 Maio, 2017](#)



Edição nº 110 da RHmagazine – TALENTO PROCURA-SE!

156 [24 Maio, 2017](#)



Fórum RH 2017: veja as fotos!!!

716 [24 Maio, 2017](#)

María Cárdenas - Diretora
ibérica de people &

organization da Royal Canin

María Cecilia Ardila Cárdenas, diretora ibérica de people & organization da Royal Canin, revela ao InfoRH como é que a Royal Canin foi, nos últimos 4 anos, a única empresa de Petfood a ser reconhecida em Portugal como uma das melhores empresas para trabalhar.

“A Royal Canin tem como objetivo impulsionar o desenvolvimento das capacidades funcionais e de liderança de todas as pessoas que fazem parte da organização, o que tem contribuído ativamente para que este reconhecimento seja possível ano após ano.”

Alguns dados de interesse:

- A Royal Canin é uma empresa internacional, líder na área da Nutrição-Saúde dos cães e gatos.
- Em 2002, a Royal Canin passou a fazer parte do grupo Mars
- Está presente em 46 países;
- Entre as 2 principais marcas do grupo Mars Petcare;
- 13 Fábricas e 66 filiais;
- 250 Alimentos secos e 100 alimentos húmidos – mais de 2.000 referências em todo o mundo;
- Aposta na distribuição especializada: Criadores, médicos veterinários e lojas da especialidade;
- 12 Milhões de cães e gatos são alimentados pela Royal Canin;

Revele-nos qual o segredo que faz da Royal Canin uma das melhores empresas para trabalhar.

A Royal Canin Portugal é considerada uma empresa Great Place To Work desde 2013 e este sucesso é baseado na colaboração constante que existe entre todos os associados. A Royal Canin apresenta um grande foco nas pessoas e uma das características que define a nossa cultura é o empowerment que damos a todos os associados, ou seja, é concedida a responsabilidade de definirem o que cada um consegue fazer melhor para que se possam focar nessa área e no valor acrescentado que podem trazer para a companhia.

Cada um tem os seus pontos fortes e apoiamos todos os colaboradores a

desenvolverem os seus, além de garantirmos salários justos, benefícios sociais e medidas para conciliar a vida pessoal e profissional, como por exemplo, horários flexíveis e a possibilidade de trazerem os seus animais de estimação para o escritório. Desta forma, os associados sabem que estão realmente a trazer valor acrescentado para a empresa e que são importantes para que a Royal Canin consiga atingir os seus objetivos de negócio, ao mesmo tempo que sentem que fazem parte de uma organização que se preocupa com o seu bem-estar.

Quantos colaboradores tem em Portugal?

Atualmente temos uma equipa de cerca de 30 pessoas a trabalhar em Portugal. Além disso no nosso HUB de Madrid dispomos de uma vasta equipa que também dá apoio a Portugal.

Como é composta a vossa equipa de recursos humanos?

A nossa equipa está baseada em Business Partners que dão apoio aos diferentes departamentos. Na Royal Canin e no grupo Mars damos grande poder de liderança de equipas aos nossos Line Managers e é neles em quem delegamos a responsabilidade de apoiar os associados no seu desenvolvimento pessoal além de nos próprios associados. Neste sentido é através dos nossos Line Managers que colocamos em prática a nossa estratégia da gestão de talentos de todos os associados.

Um dos vossos objetivos é impulsionar o desenvolvimento das capacidades funcionais e de liderança de todos os vossos colaboradores. Como fazem a gestão dos vossos Talentos?

A gestão de talentos na Royal Canin é baseada em competências que são transversais a todas as empresas que fazem parte da Mars Incorporated. A forma como realizamos todos os processos de avaliação de desempenho, desenvolvimento de pessoas, entre outros, são políticas gerais e comuns e o que fazemos na Royal Canin é adaptá-las às nossas necessidades e características específicas.

Adicionalmente, conferimos às pessoas toda a liberdade para proporem novas ideias. O que temos assistido em novas incorporações de pessoas é uma excelente integração através de uma grande interajuda e companheirismo que lhes transmitem a confiança e a liberdade para empreender novas iniciativas e propor novas ideias. Isto permite que os associados possam crescer profissionalmente no seu posto de trabalho. Simultaneamente, a empresa tem de

dar margem para o erro pois se as pessoas percebem que não podem errar, não arriscam em novas ideias. Este é um aspeto muito valorizado pois assim os associados sentem-se donos do seu posto de trabalho e aportam mais valor à empresa.

Qual a vossa política de recrutamento?

A Royal Canin procura recrutar pessoas com um forte sentido ético e com as competências e capacidades adequadas para exercerem as suas funções. Os associados da Royal Canin também são encorajados a desenvolver os seus talentos para que possam assumir funções cada vez mais desafiantes e de maior responsabilidade dentro da empresa.

Que políticas de desenvolvimento de competências têm sido adotadas nos últimos anos?

O nosso foco não está centrado em desenvolver novas políticas mas sim em manter a essência da cultura da empresa, onde o principal foco são as pessoas através dos nossos Cinco Princípios que são a Qualidade, a Responsabilidade, a Mutualidade, a Eficiência e a Liberdade. Focamo-nos no desenvolvimento dos associados proporcionando, para tal, as ferramentas necessárias, como formação e oportunidades de promoção e, por outro, pedindo-lhes que se responsabilizem pelo seu próprio desenvolvimento, para que cada um seja responsável pela sua evolução na sua posição atual e futura.

Qual a importância da cultura corporativa para a obtenção de resultados na Royal Canin?

A **Qualidade, a Responsabilidade, a Mutualidade, a Eficiência e a Liberdade** são os princípios que constituem a base de tudo o que fazemos. Orientarmos a nossa estratégia de negócio e de cultura corporativa desta forma ajudou-nos a criar uma cultura sólida, proporcionando um sucesso empresarial consistente, inspirando também os nossos associados a assumirem responsabilidade como líderes no trabalho. Na Royal Canin é pedido a cada associado que tenha responsabilidade direta sobre os seus resultados, que tenha espírito de iniciativa e que utilize uma boa capacidade de julgamento na tomada de decisões.

Benefícios mútuos e partilhados, respeito que temos pelos nossos associados, pelos donos dos gatos e dos cães, pelos nosso parceiros, pela comunidade e pelo nosso planeta, permitem-nos fazer uma diferença que perdura.

O que podemos esperar para 2017?

Em 2017 a nossa estratégia irá manter-se, ou seja, **concentrarmo-nos nas pessoas, no seu desenvolvimento e no seu bem-estar para alcançar os nossos objetivos de negócios**, porque sabemos que a produtividade aumenta quando os associados estão motivados e felizes. Por outro lado, a nossa estratégia externa continuará a basear-se na construção de relações de colaboração mútua com os nossos clientes e fornecedores para alcançar um sucesso partilhado, ou seja, o crescimento de que nos orgulhamos. Para nós é tão importante o crescimento em si como a forma como o conseguimos, isto é, de uma forma sustentável e benéfica para todos desde associados, clientes, fornecedores, gatos e cães, os seus donos e toda a comunidade em torno do que operamos.

Outras notícias que podem ser do seu interesse:



Estão as empresas prontas para enfrentar os desafios de uma força de trabalho envelhecida?

[29 Maio, 2017](#)

6

Há muito que se debate sobre a temática das alterações demográficas e dos impactos que irão trazer não só a nível social como também empresarial.
Autora: Marta Frazão Consulting Team ...

[READ MORE →](#)



REBIS reforça a sua estrutura, como novos diretor comercial e

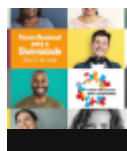
diretor de recursos humanos e comunicação

4 [29 Maio, 2017](#)



APG lança RH PT Survey: A Gestão de Recursos Humanos em Portugal

35 [29 Maio, 2017](#)



Estão abertas as candidaturas ao Selo da Diversidade

28 [25 Maio, 2017](#)

Luís Mesquita Dias - Diretor geral da Vitacress

Entrevista a Luís Mesquita Dias revela o funcionamento interno da Vitacress e quais os planos de RH para o futuro.

Com quantos colaboradores conta a Vitacress Portugal atualmente?

A Vitacress Portugal conta com 360 colaboradores.

Como está dividida a equipa?

A equipa está dividida em seis departamentos: Produção (campo), Operações (fábrica), Qualidade, Sales & Marketing, Recursos Humanos e Financeiro.

Que profissionais fazem questão de manter nos vossos quadros?

A equipa Vitacress Portugal é composta por profissionais qualificados de diferentes áreas (Agronomia, Produção Industrial, Segurança Alimentar, etc.) que defendem a missão e valores da empresa, contribuindo para a disponibilização de produtos de valor acrescentado que nos têm permitido

manter uma posição de liderança no mercado nacional e exportar a nossa oferta para cerca de uma dezena de países. Com exceção dos elementos que trabalham connosco de forma temporária, a partir do momento que fazemos uma admissão, entendemos que essa pessoa deve permanecer connosco. Apesar de existirem algumas funções mais facilmente substituíveis do que outras, para nós cada colaborador é único e indispensável.

Quais as estratégias de retenção de talento que têm adotado?

Vivemos numa sociedade onde as mudanças ocorrem a uma velocidade exponencial. Na gestão de pessoas, a situação não é diferente e torna-se necessária a constante adaptação a novas realidades a fim de possibilitar que os objetivos sejam atingidos. **É essencial que haja sinergia entre todas as partes para que, de facto, se atinjam os objetivos de forma mais efetiva e que assim a organização possa sobreviver num mercado tão competitivo como o atual.** As pessoas são um diferencial nas empresas e é essencial para as organizações o investimento na retenção de seus talentos, pois quanto melhor a qualidade do seu quadro de colaboradores, maior a sua eficiência na consecução dos objetivos propostos e, conseqüentemente, mais lucrativa e competitiva será a companhia.

Reter talentos na Vitacress Portugal não é uma prática ou política empresarial encarada como opção, mas sim um fator imprescindível para a sobrevivência da empresa num universo tão globalizado como o que se tem atualmente. A Vitacress Portugal está atenta ao mercado e tenta sempre proporcionar aos seus colaboradores oportunidades de crescimento ou promoção internas, bem como reconhece a contribuição das pessoas e valoriza-as nos momentos apropriados. Tentamos, sempre que possível, que a relação entre o salário auferido e o desempenho seja proporcional de forma a garantir uma boa motivação e conseqüentemente um bom ambiente organizacional e apostamos num conjunto de benefícios que achamos que são extremamente atrativos para a maioria dos nossos colaboradores.

Em suma, na Vitacress Portugal, tentamos ter um conjunto de fatores que vão desde a cultura e imagem da empresa perante o mercado, passando pelo ambiente de trabalho saudável, com horário flexível e instalações adequadas e uma motivação constante e possibilidade de desenvolvimento de carreira, até a uma comunicação e clareza quanto aos objetivos, visão, missão e valores da nossa empresa.

Que fatores têm contribuído para o engagement dos vossos colaboradores?

Na Vitacress Portugal, o envolvimento dos colaboradores é claramente a chave do sucesso e é transversal a toda a equipa. Em picos de produção, por exemplo, a direção da empresa junta-se aos colaboradores da fábrica para

ajudá-los a cumprir com os prazos delineados. Esta ligação entre as hierarquias permite, além de um incremento da cumplicidade entre todos os envolvidos e a motivação pelo exemplo, garantir que todos estamos a contribuir, independentemente da nossa função, para o crescimento sustentado da empresa.

A Vitacress Portugal conta ainda com um conjunto de sistemas inovadores de remuneração variável para os seus colaboradores operacionais, com o intuito de promover a produtividade e o engagement. **Foi implementado um prémio de assiduidade/redução de acidentes de trabalho, que tem por objetivo a redução do absentismo e da taxa de sinistralidade.** O prémio em questão tem o valor mensal de 15 euros, tendo a sua implementação determinado uma redução da taxa de absentismo da ordem dos 60%.

A Vitacress Portugal tem também em funcionamento um sistema de remuneração variável, que se consubstancia na atribuição de um prémio mensal de desempenho a cada equipa, como forma de a premiar pela sua contribuição para a concretização dos objetivos fixados prévia e anualmente pela empresa. Desta forma, pretende-se retribuir e implicar as equipas produtivas, de uma forma mais ativa, nos resultados da companhia.

Posteriormente, foi também implementada uma nova política de recompensa do desempenho individual de cada colaborador operacional. Neste caso, mensalmente, é efetuada a avaliação individual do desempenho de cada colaborador e, independentemente dos resultados da companhia, **será premiado o desempenho daqueles cuja performance mereça destaque, quer na área comportamental, quer ao nível dos conhecimentos técnicos e da produtividade.**

Qual a cultura da empresa? Os colaboradores estão todos alinhados com a mesma?

A cultura da Vitacress Portugal passa por uma política de inovação, que nos tem permitido criar propostas diferenciadoras, aliada a uma preocupação com a sustentabilidade ambiental e a melhoria de hábitos de consumo da população. Todos os colaboradores da Vitacress Portugal estão alinhados com a nossa missão e contribuem de forma decisiva para a sua implementação.

O bem-estar dos colaboradores tem sido uma preocupação constante. Que estratégias utilizam para os motivar e para criar um bom ambiente de trabalho.

Esse aspeto é crucial. Todas as estratégias adotadas pretendem promover o bem-estar de todos os colaboradores da empresa. Oferecemos formação específica para cada função, bem como formação complementar que faz com que toda a equipa tenha uma noção global do trabalho desenvolvido pela empresa e

que inclui componente comportamental e de âmbito técnico. Exemplo disso é o curso em finanças que disponibilizamos aos nossos colaboradores que permite que tenham os conhecimentos básicos sobre a gestão do negócio.

Nos benefícios sociais, asseguramos o Seguro de Saúde e o Seguro de Vida para todos os colaboradores efetivos, bem como consultas de medicina curativa gratuitas no local de trabalho. Partilhamos também com todos os elementos os resultados que estão a ser alcançados, fazendo com que estejam permanentemente a par da evolução da atividade.

Ao longo do ano, o **Departamento de Recursos Humanos promove reuniões periódicas intituladas “Fórum de Colaboradores”** que contam com a participação de um representante de cada equipa operacional eleito pelos colegas. Este fórum permite aos colaboradores apresentarem sugestões de melhoria, reclamações, bem como a discussão de temas do interesse geral, sendo um momento privilegiado de diálogo e divulgação das políticas internas da empresa.

Outros dos meios utilizados para receber o feedback dos colaboradores passa pela distribuição anual de um inquérito de satisfação, a consulta bianual aos trabalhadores nas questões relativas à higiene, segurança e saúde no trabalho, através da distribuição de inquéritos de satisfação específicos nestas matérias, e a utilização de caixas de sugestões distribuídas pelos principais pontos de encontro dos colaboradores, através das quais podem manifestar-se de forma anónima. Depois de analisadas as informações, são desenvolvidas estratégias no sentido de implementar melhorias e de reforçar as medidas que sejam reconhecidas pela maioria como sendo de sucesso.

A própria equipa de Recursos Humanos da Vitacress Portugal privilegia o contacto direto com os colaboradores, visitando com uma regularidade as quintas agrícolas. Sendo o objetivo principal o esclarecimento direto e pessoal das dúvidas que possam surgir na sequência dos processamentos salariais ou relativas a matérias mais específicas no âmbito da legislação laboral e das regras internas da companhia, estes momentos de diálogo também são utilizados para ouvir os colaboradores relativamente a medidas a adotar no futuro.

Quais são os projetos futuros da empresa? Pretendem aumentar a equipa em 2017?

Tendo em conta que as vendas da Vitacress Portugal têm vindo a aumentar de forma muito evidente, teremos que continuar a reforçar as equipas para fazer face ao aumento da procura. Por outro lado, investimos seriamente na inovação pelo que há novas áreas de negócio que exigirão entrada de know-how que permita o alargamento do âmbito da atividade da empresa de forma sustentada.

Quanto aos projetos, eles resumem-se por **um reforço claro da nossa presença ibérica através da marca Vitacress e uma expansão gradual para o Norte da Europa** na justa medida das limitações que o caráter muito perecível das nossas folhas nos permite. Não fora a mão muito cheia de projetos próprios que temos em curso e previstos, estaríamos disponíveis para colaborar com o nosso know how noutras geografias através de parcerias locais. Seria útil para a empresa e motivador para os quadros. De momento, porém, estamos envolvidos com o máximo de projetos que nos é possível e temos já outras tantas propostas de parceria em lista de espera.

Outras notícias que podem ser do seu interesse:



Estão as empresas prontas para enfrentar os desafios de uma força de trabalho envelhecida?

[29 Maio, 2017](#)

6

Há muito que se debate sobre a temática das alterações demográficas e dos impactos que irão trazer não só a nível social como também empresarial.

Autora: Marta Frazão Consulting Team ...

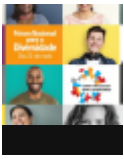
[READ MORE →](#)



REBIS reforça a sua estrutura, como novos diretor comercial e diretor de recursos humanos e comunicação

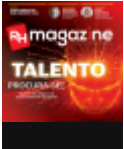
4 [29 Maio, 2017](#)





Estão abertas as candidaturas ao Selo da Diversidade

28 [25 Maio, 2017](#)



Edição nº 110 da RHmagazine – TALENTO PROCURA-SE!

156 [24 Maio, 2017](#)

Sérgio Almeida - diretor da Powercoaching "Vamos realizar ações de coaching e mentoring para toda a região norte"

Sérgio Almeida, diretor da Powercoaching explica-nos o programa que desenhou para a AEP e irá executar durante 2017 para 600 empresários no norte de Portugal, provavelmente o maior programa de coaching & mentoring dos últimos tempos em Portugal.

- Qual é o ponto de partida das ações que irá desenvolver no âmbito do programa Novo Rumo Norte?

O ponto de partida é a ideia de negócio. Quisemos contudo com este programa ir para além do paradigma habitual, colocando no centro de toda a dinâmica o indivíduo, as suas competências e os seus recursos, sendo nele que nasce e se desenvolve a visão e a paixão necessárias para se diferenciar e inovar nos negócios, sabendo que terá que atuar num mercado global, muito incerto e dinâmico.

Para termos um ideia dos desafios que se colocam a quem cria um novo negócio,

a CB Insights publicou um estudo em que demonstrou que 55% das startups norte-americanas falharam depois de terem obtido um financiamento até 1 milhão de dólares. A pesquisa diz ainda que, apesar da inovação dos seus projetos, muitas destas empresas acabam por perceber que não há necessidades no mercado para os seus produtos ou serviços. Contudo a conclusão mais surpreendente deste estudo é que uma das principais razões para o fracasso destes projetos está relacionada com o Capital Humano, e a sua falta de preparação. Com esta conclusão da CB Insights vamos ao encontro daquilo em que considero que este programa é verdadeiramente inovador: sabendo que o financiamento e a ajuda dos *experts* não é tudo, queremos que os participantes sejam parte ativa no processo, sustentado pelo desenvolvimento humano e o auto conhecimento.

Para aceder ao programa das “Sessões Coletivas de Coaching e Mentoring”, os candidatos devem inscrever-se na plataforma do Novo Rumo a Norte.

- Como é que o coaching e o mentoring podem ser aplicados à realidade a que se destina o NRN, ou seja, regiões distintas (oito sub-regiões NUT III), empresas de diferentes sectores de atividade, pessoas de diferentes áreas de formação e com objetivos distintos dentro das suas organizações e ao mesmo tempo empreendedores ou futuros empreendedores?

O programa tem 3 objetivos fundamentais:

1. Aprofundar e desenvolver atitude, cultura e valores na gestão de pessoas e negócios por forma a ultrapassar os desafios do mercado global.
2. Compreender e aplicar os princípios e ferramentas do Coaching e Mentoring nos processos de Inovação e de Empreendedorismo.
3. Desenvolver competências de criatividade, inovação, superação de desafios na vida e nos negócios.

O Coaching e o Mentoring vão permitir ao participantes desenvolverem todo o seu potencial enquanto empreendedores e criadores, através do acompanhamento de uma equipa sénior e experiente. Hoje, mais do que nunca, no contexto dos negócios não é suficiente desenvolver apenas os conhecimentos técnicos, cada vez mais a capacidade de comunicar e liderar pessoas é fundamental. Nesse sentido o Coaching é uma ferramenta, ou metodologia global, amplamente divulgada e comprovada nas organizações e no desporto, e que trabalha ao nível individual as competências necessárias para alcançar o sucesso e o elevado desempenho pessoal e profissional. Neste contexto diria que a região norte é um exemplo de atitude e acreditar, desde sempre os empresários e empreendedores se especializaram na criação de novos produtos e no

desenvolvimento de inovadores processos, estou certo assim, que esta iniciativa será muito bem acolhida e terá uma aplicabilidade imediata na gestão humana, na definição de metas e na partilha de uma visão estratégica fundamental para o êxito dos novos projetos e negócios.

- Cada ação vai ter uma tipologia distinta ou vão ser todas iguais?

O programa é modular e tem um alinhamento previsto nas várias etapas em que cada ação tem um propósito e um objetivo próprio, partilhando a mesma metodologia o enfoque e a tipologia vão ser distintos. Com uma duração de 52h, apresentamos os 5 módulos essenciais:

- M1:: Individuo – Desenvolvimento pessoal, auto conhecimento, visão, valores
- M2:: Competências – Liderança, vendas, comunicação, negociação
- M3:: Recursos – Marketing, finanças, direito, modelo de negócios
- M4:: Projeto – Estratégia, plano de negócios, inovação,
- M5:: Pitch – Falar em público, linguagem verbal e não verbal, *90seg to pitch*

Neste percurso os participantes vão desenvolver o *networking* entre o grupo e os mentores, estando previstas sessões de *brainstorming* para troca de ideias enquadradas no desenvolvimento dos projetos. Apesar deste tronco comum, cada ação será específica, estando de acordo com o tipo de negócio e necessidades de cada participantes, onde no fundo será possível que cada um desenvolva um plano individual e detalhado.

- Como se pode resumir a metodologia que vai ser seguida nestas ações de capacitação?

Apesar dos diferentes perfis de participantes esperados – empresários com nova ideia de negócio, empreendedores com ideia de negócio ou empreendedores com empresa há menos de 2 anos – a matriz metodológica é comum a todos eles e constitui sempre um apelo à ação:

- 1 – O participante identifica o seu ponto de partida e determina o que pretende com a frequência da “Ação Coletiva de Coaching e Mentoring”
- 2 – Toma consciência de qual pretende que seja o seu ponto de chegada (meta);
- 3 – Compreende que lhe compete a si ser agente de mudança, assume a responsabilidade;
- 4 – Executa o seu plano de ação, levando a criação de novo negócio/novo projeto;

Nesse sentido a metodologia é distintiva e tem uma aplicação prática no contexto empresarial, sendo centrada no individuo enquanto criador e força

maior do projeto ou ideia de negócio, partindo do princípio que mais importante do que implementar conceitos vindos de um especialista externo é fundamental extrair e desenvolver todo o seu potencial e visão. No fundo vai aprender fazendo, de uma forma muito prática, onde o caminho percorrido ao longo do programa vai permitir um crescimento pessoal e profissional, suportado pela equipa de trainers e mentores e por uma rede local de parceiros que irão dar acompanhamento e suportar a perenidade dos projetos. Quisemos também complementar o desenvolvimento pessoal com ferramentas e recursos necessários para criar um novo negócio, informações práticas e fundamentais como por exemplo quais os meios de financiamento e apoios disponíveis, como recorrer a eles, etc. A grande marca deste programa é sem duvida a coresponsabilização que os participantes irão assumir, sentindo que o resultado final é algo que eles próprios construíram, baseado em dinâmicas individuais, trabalhos de grupo e casos de estudo, contando sempre com o apoio dos parceiros, Aep e equipa.

- Quais são os objetivos que se espera atingir nestas sessões?

Se tivéssemos que resumir o objetivo das sessões a uma só frase, teríamos como resumo “Entre com uma ideia, saia com um negócio”. Na verdade seria contudo redutor, e acredito que o caminho e o percurso de cada participante será a grande mais valia, o grande prémio que cada um levará no final. Será expectável que no final deste percurso, cada participante possa:

- 1 – Desenvolver atitudes, cultura e valores organizacionais e empresariais, de forma a melhorar a sua capacidade de ação perante os desafios do mercado global;
- 2 – Adquirir competências de gestão e liderança, bem como importantes contactos no meio, trabalhando o seu desenvolvimento pessoal, tornando-se assim mais bem preparados para enfrentar os desafios.

Outras notícias que podem ser do seu interesse



Estão as empresas prontas para enfrentar os desafios de uma força de trabalho envelhecida?

6 [29 Maio, 2017](#)



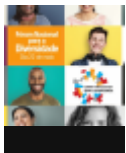
REBIS reforça a sua estrutura, como novos diretor comercial e diretor de recursos humanos e comunicação

4 [29 Maio, 2017](#)



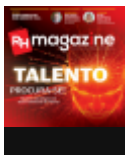
APG lança RH PT Survey: A Gestão de Recursos Humanos em Portugal

35 [29 Maio, 2017](#)



Estão abertas as candidaturas ao Selo da Diversidade

28 [25 Maio, 2017](#)



Edição nº 110 da RHmagazine – TALENTO PROCURA-SE!

156 [24 Maio, 2017](#)



Fórum RH 2017: veja as fotos!!!

716 [24 Maio, 2017](#)
