

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

NOVEMBRO 14 | ANO 6 | Nº 71 | 3,90 € (Cont.)

Especial

Contact centres

Recrutamento interno

Como acabar com
o Princípio de Peter?

Globalização e demografia

Desafios para a gestão
do talento



Não há um planeta B

Entrevista com Pedro Norton de Matos,
mentor do «GreenFest», o maior festival
de sustentabilidade em Portugal



randstad
recursos humanos

www.randstad.pt

CRESCER INOVANDO



INOVAR É VER PRIMEIRO, É VER DIFERENTE.
É VER SOLUÇÕES ONDE OUTROS VÊM DIFICULDADES.
É CRIAR NOVOS PRODUTOS, SERVIÇOS E PROCESSOS
CAPAZES DE FACILITAR A VIDA ÀS PESSOAS E ÀS
EMPRESAS CONTRIBUINDO PARA O SEU
CRESCIMENTO.

egor

PESSOAS E NEGÓCIOS

www.egor.pt



Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria



Outsourcing
Trabalho Temporário
Recrutamento e Seleção
Formação



RECRUTAMENTO



FORMAÇÃO



CONSULTORIA



TRABALHO
TEMPORÁRIO



OUTSOURCING



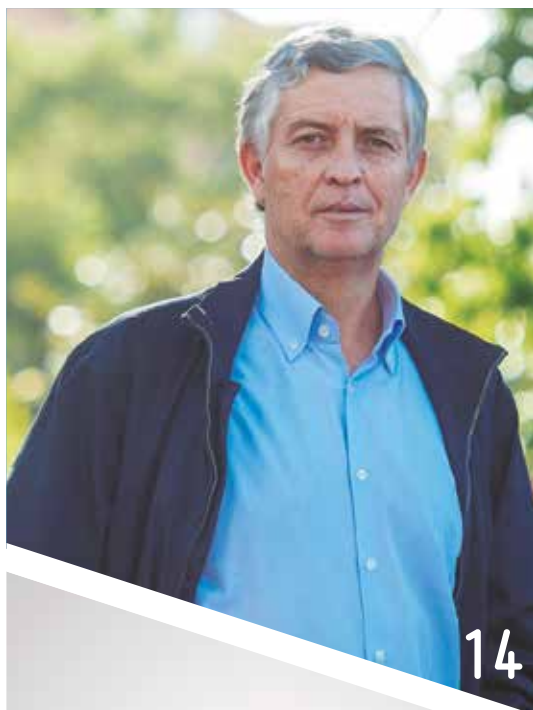
INCENTIVOS



COACHING



SMALL BUSINESSES



14



26



58

04 Zoom RH

Múltiplos Olhares

Estudo Impacto da função RH nas organizações/ Flash Interview Ana Teresa Penim/ Eventos em Destaque «Porto RH Meeting», Conferência de RH – Pessoas & Estratégia/ Dicas Conselhos Práticos para Negociar In Loco «II Conferência human»

12 Primeira Opinião

Manuel Sousas Antunes

14 Entrevista

Pedro Norton de Matos

20 Dupla Expressão

Manuela Cruz/ António Souto

22 Espaço Executivo

Globalização e demografia no século XXI

24 Crónica Relações Laborais

Mobilidade? Sim, mas para aonde?

26 Especial

Contact centres

30 Crónica Saúde e Segurança no Trabalho

Direção: sempre a excelência, o nosso talento

32 Em Direto

Jorge Martins, da Capgemini

34 Crónica RH e Novas Tecnologias

Formação profissional e recurso às tecnologias de informação

36 Reportagem

Crise, empresas e saúde e segurança no trabalho

40 Crónica Formação

Gerir os profissionais e a formação

42 Ensaio

Acabar com o Princípio de Peter no recrutamento interno

46 Espaço RH

Em Síntese
Com atitude... José Duarte Dias
Case Study Meta4, GFI Software
Livros/ Site/ Legislação
Coaching Viana Abreu/ Agenda
Personal Branding Maria Duarte Bello
Artigo Cláudia Pereira Riscos
Psicossociais João Paulo Pereira

56 As Minhas Escolhas

Alexandre Fonseca

58 Lifestyle

Sugestão Hotel Serra da Estrela
Música
Performance
Leituras
Cinema
Montra

64 Crónica Woman

Diretor

António Manuel Venda, 961 219 532, amvenda@justmedia.pt

Editora Executiva

Ana Leonor Martins, 969 691 975, aleonor@justmedia.pt

Redação

Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

Colaboradores

António Souto, Artur Fernandes, Carlos Antunes, Denize Athayde Dutra, Fernando Cardoso de Sousa, Humberto Silva, João Paulo Pereira, José Duarte Dias, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição, Carlos Sezões, Cláudia Pereira, Isabel Farinha, J. Martins Lampreia, João Cunha Pereira, João Teixeira, Manuel Sousa Antunes, Nuno Matos de Sousa, Susana Afonso Costa, Vasco Falcão, Viana Abreu)

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma
geral@designforma.com

Fotografia

Fernando Piçarra (www.fernandopicarra.com), Fotolia,
João Andrés, Vítor Gordo – Syncview Imagem e Meios

Diretora Comercial e de Marketing

Sónia Maia, 961 219 531
smaia@justmedia.pt

Gestora de Contas

Ana Proença, 964 044 122
aproenca@justmedia.pt

Assinaturas

assinaturas@human.pt

Impressão

Projecção Arte Gráfica
Parque Industrial da Abrunheira, Quinta do Grajal
Abrunheira
2710-089 Sintra

Distribuição

VASP, MLP – Media Logistics Park – Quinta do Grajal
Venda Seca, 2739-511 Agualva Cacém

Nº de Registo na ERC: 125537

Nº de Depósito Legal: 286.699/08

Tiragem: 15.000 exemplares

Periodicidade: Mensal



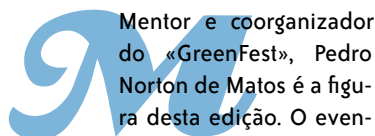
Propriedade e Edição

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

Nenhuma parte desta publicação, incluindo textos e fotografias, pode ser reproduzida, por quaisquer meios, sem prévia autorização da Just Media.

Editorial

Verde



Mentor e coorganizador do «GreenFest», Pedro Norton de Matos é a figura desta edição. O evento, que teve em Outubro passado a sétima edição, é já considerado o maior festival de sustentabilidade em Portugal. O gestor, um dos mais prestigiados do nosso país, percebeu em 2007, em São Francisco (Estados Unidos), num evento similar, que seria importante fazer a adaptação para Portugal, porque como diz «tratava-se de um tema incontornável», tendo sentido que «era preciso introduzir essa componente nos compromissos das empresas». Conhecido pela sua ligação a projectos verdes, Pedro Norton de Matos dá nesta entrevista uma verdadeira lição sobre o papel das pessoas, das empresas, de toda a sociedade na preservação de um planeta que teimamos em explorar para lá dos limites, mesmo quando sabemos que não existe ao lado um planeta B para aonde nos possamos mudar depois de termos destruído este.



António Manuel Venda, Diretor, amvenda@justmedia.pt

A edição da «human» do mês de Novembro destaca ainda outros temas, como uma reportagem sobre a crise e o seu impacto na atenção das empresas em relação às matérias de saúde e segurança no trabalho, um especial sobre 'contact centres' (numa altura em que se aproxima a realização em Lisboa de um importante evento na área) e reflexões sobre demografia, globalização e gestão do talento e ainda desempenho 'versus' potencial (onde se fala, curiosamente ou talvez não, do conhecido Princípio de Peter). Além, é claro, da segunda edição da «Conferência human», que decorreu no passado dia nove de Outubro e cujo sucesso recordamos em imagens, acompanhadas por um breve resumo dos diversos painéis.

A próxima «human», do mês de Dezembro, será especial, com a habitual edição «Premium». ☺

No editorial da «human», o autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.



COMPLEMENTOS DE REFORMA

Na hora de preparar o amanhã damos-lhe uma mão.

Como especialistas na gestão de Fundos de Pensões, os clientes da Futuro sabem que o dinamismo e a qualidade de serviço que prestamos são fatores importantes do nosso sucesso. E este traduz-se num volume de ativos que ronda hoje os 1200 milhões de euros. Através das soluções de complemento de reforma para empresas - ScorEmpresas - trazemos benefícios fiscais tanto para a empresa como para os trabalhadores em geral e quadros especializados em particular.

Tempo é dinheiro. Para preparar o amanhã fale connosco - nós damos-lhe uma mão.

Pega uma simulação, sem qualquer compromisso.
 Futuro - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.
 Av. de Berna, 10 - 2º | 1147 - 501 | LISBOA
 210 416 005 (Atendimento personalizado nos dias úteis das 8h30 às 17h30)
www.futuro-sa.pt

Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.
 Entidade autorizada e supervisionada pelo Instituto de Seguros de Portugal.

Múltiplos Olhares

Que expectativa lhe suscita o facto de a pasta europeia para a ciência, investigação e inovação ser agora de um comissário português?



«Num país como Portugal, em que os recursos naturais não abundam, a capacidade de inovar dos cidadãos e das empresas é o fator chave para o desenvolvimento económico e social. A globalização veio praticamente acabar com as barreiras entre países, permitindo a qualquer empresário português endereçar o mercado mundial. Para competir à escala global é necessário um forte investimento no potencial humano, onde se incluem os investimentos na educação, na ciência e na investigação, que por sua vez vão potenciar a capacidade de inovação e diferenciação. A Europa necessita de continuar a inovar e daí o reforço do orçamento comunitário nestas áreas. Fico bastante satisfeito por um pelouro tão importante para o futuro da Europa ter sido atribuído a Portugal. Espero que contribua definitivamente para a consciencialização da sociedade portuguesa como um todo, porque o desenvolvimento do país não passa por mais autoestradas ou rotundas mas sim pela qualificação das pessoas e pela criação de oportunidades que permitam a retenção do talento.»



«A missão de Carlos Moedas tem uma importância fundamental para os destinos de todos os europeus, uma vez que a inovação e o desenvolvimento tecnológico serão a base da competitividade e do crescimento da Europa no médio/ longo prazo. Nesse sentido, Carlos Moedas e Portugal estão de parabéns pela confiança e pela oportunidade. O principal desafio será a implementação do 'Horizonte 2020', o maior programa quadro de sempre em termos de investigação e inovação europeia. As biociências afiguram-se como uma das grandes avenidas de crescimento da próxima década. Portugal deve assumir esta oportunidade sem complexos. Nos últimos 10 anos demos os primeiros passos no desenvolvimento de uma infraestrutura e num corpo de investigadores de qualidade internacional. Neste momento podemos e devemos ambicionar ser líder das biociências e ombrear com os melhores. A Crioestaminal, como empresa que conta investir nos próximos três anos mais de dois milhões de euros em investigação e na qualificação dos seus recursos humanos, acredita nesta estratégia da União Europeia e vai acompanhar com grande expectativa esta área.»



«A mobilização de importantes recursos financeiros do orçamento da União Europeia para a ciência, a investigação e a inovação é obviamente de aplaudir. No contexto atual, as principais opções estratégicas relativamente à afetação de tais recursos estão já tomadas. Não significa isto que seja irrelevante o perfil do comissário responsável por esta área. No quadro europeu, é importante: o privilegiar de projetos especialmente relevantes para o avanço da ciência e para a sua aplicação à resolução de problemas; a orientação para resultados efetivos de todos os apoios; a monitorização cuidada da afetação dos recursos financeiros. É sabido que Portugal não está entre os principais beneficiários dos fundos relativos a ciência, investigação e inovação. Um comissário português não tem possibilidade de alterar esta situação, que releva sobretudo da natureza e do estado atual do tecido académico e empresarial nacionais. Mas pode claramente dar visibilidade em Portugal às oportunidades que se oferecem para financiamento. Pode também apostar, dentro das linhas gerais já estabelecidas, em desenhar linhas de orientação que, em lugar de penalizarem os países periféricos, se dirijam a apoiar as suas mais dinâmicas instituições científicas, de investigação e de inovação.»

Estudo

O impacto da função RH nas organizações

Texto: Ana Leonor Martins

A Society for Human Resource Management (SHRM), em parceria com a Universidade Lusíada e a empresa de consultoria de gestão de talento Jason Associates, promoveu um estudo tendo como objetivo demonstrar que os profissionais de recursos humanos (RH) podem ter um impacto significativo nas empresas onde exercem a sua função.

O estudo mostra a relação entre nove competências chave da função RH (de acordo com o modelo da SHRM) e um conjunto de variáveis organizacionais, como a satisfação com o trabalho, o 'engagement' com a organização, a intenção de abandonar a empresa e a perceção do desempenho da organização, ao nível do produto, do mercado e das práticas de recursos humanos.

Segundo o estudo, existe uma relação significativa entre as competências dos recursos humanos e o 'engagement' dos colaboradores. Por sua vez, a relação do 'engagement' com os 'outcomes' de recursos humanos, ou seja, a intenção de abandonar a empresa e a satisfação no trabalho, apresenta valores significativos. No caso da intenção de abandonar a empresa, a relação é negativa, o que significa que quanto mais 'engaged', menor é a intenção dos colaboradores abandonarem a organização, gerando menos 'turnover'.

Por outro lado, o impacto das competências RH é mais notório no desempenho percebido da organização, ao nível do produto, do mercado e das práticas de recursos humanos. Isto é, a perceção que as pessoas têm sobre o desempenho da própria organização é mais positivo nas empresas em



que avaliação das competências RH também é mais positiva. Das nove competências chave dos profissionais de recursos humanos, aquelas que o estudo demonstra terem mais impacto são as de 'business acumen' e avaliação crítica. No documento com as principais conclusões pode ler-se: «A função RH, para ter impacto, tem de servir diretamente o negócio e, para isso, tem de comunicar na mesma linguagem. Sendo assim, é muito importante que na sua formação, e ao longo do seu percurso, desenvolvam competências que lhes permitam interpretar informação de negócio, identificar quais as métricas que devem monitorizar, antecipar o impacto das decisões na empresa e avaliar o ROI (retorno dos investimentos). Só assim podem ter uma voz mais ativa no desenho e na implementação das estratégias organizacionais.»

A investigação envolveu 74 profissionais de recursos humanos e 576 'line managers' (colaboradores com responsabilidades de gestão) de 17 empresas de diferentes sectores de atividade, entre os quais seguros, tecnologia, energia, consultoria de negócios, automóvel, retalho, farmacêutico e indústria. ®

SHL Portugal



Avaliar, selecionar e desenvolver as pessoas certas assegura o sucesso do negócio.

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

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



Contacte a SHL Portugal
Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383

shl@shlportugal.pt • www.shl.pt

Flash Interview

Ana Teresa Penim, autora do livro «A Arte da Guerra na Educação e Formação»

«Aprender é uma batalha maravilhosa e permanente.»

Texto: António Manuel Venda



Ana Teresa Penim, psicóloga social e das organizações, 'executive coach', especialista em educação e formação e durante sete anos membro do Conselho Nacional de Educação (onde coordenou a Comissão Especializada de Educação e Formação ao Longo da Vida), é a autora de um dos livros da coleção «A Arte da Guerra», da TopBooks, precisamente aquele que é dedicado ao tema da educação e da formação. A coleção tem 15 livros, cada um a partir do título do clássico do chinês Sun Tzu (século IV aC) e explorando um tema específico ('marketing', criatividade, liderança, vendas, negociação, etc). A editora convidou vários autores para o projeto e inclusive reuniu-os de forma bem original para que todos entrassem no espírito de «A Arte da Guerra» e partissem para a exploração de diferentes temas em sintonia com um conceito comum. Foi num 'workshop' com um especialista internacional em 'storytelling', com o qual tiveram a oportunidade de debater o conceito e explorar a linha editorial escolhida.

Como surgiu o convite para escrever este livro?

Foi-me dirigido pelo Fernando Silva, responsável da TopBooks, pessoa com quem tenho uma relação editorial antiga, uma vez que publicou alguns dos livros dos quais sou co-autora com o João Alberto Catalão. Acredito que o principal motivo do convite para trabalhar o tema da educação e da formação, tão importante e sempre atual, teve a ver com o conhecimento que o Fernando Silva tem da minha paixão – com intervenção ativa e consequente carreira e especialização, desde 1986 – pela educação e pela formação ao longo da vida.

Acha que o seu perfil se integra bem numa coleção deno-

minada «A Arte da Guerra»?

Sim. Aliás, creio que foi o meu perfil de lutadora ativa e de crítica construtiva para um novo paradigma de ensino/aprendizagem, a par das batalhas nas quais já fui bem-sucedida, quer no terreno da educação, quer no da formação profissional em contexto empresarial, que motivou o Fernando Silva a lançar-me este desafio.

Qual é o público-alvo deste livro?

É um público muito alargado: pais, professores do ensino pré-escolar ao ensino superior/ de pós-graduação /mestrado, formadores em contexto empresarial, líderes de empresas focados em promover o desenvolvimento profissional das suas equipas, técnicos de recursos humanos, especialistas em educação e formação profissional...

Que foco escolheu para a escrita do livro?

Centrei-me nas batalhas travadas nos sistemas de educação e formação para a promoção, a aquisição e o desenvolvimento das 'soft skills', ou seja, das atitudes e das competências comportamentais. As 'soft skills' assumem um papel cada vez mais relevante a vários níveis – muitas vezes são até responsáveis pela nossa capacidade de evidenciarmos as 'hard skills' – competências técnicas. Desde logo, são fundamentais pela capacidade de ensinar e de aprender, pela capacidade de aceder ao mercado de trabalho e pela capacidade de assegurar a empregabilidade ao longo da vida. Além disso, têm uma enorme importância em termos de garantir a inclusão social, na resiliência, na proatividade e na gestão do percurso pessoal e profissional ao longo da vida, assim como na capacidade de emprender e contribuir para uma sociedade mais próspera e menos paternalista.

A que conclusões chegou com este projeto?

Conclui que aprender é, de facto, uma batalha. Uma batalha maravilhosa e permanente, pela qual todos somos responsáveis e em que todos somos chamados a participar.

Quanto tempo demorou?

Comecei no passado mês de maio, num retiro intenso de uma semana, dia e noite, no inspirador Hotel do Luso. Com a vida profissional intensa que tenho, essa imersão total foi fundamental para encontrar o fio condutor, inspirar-me para seleccionar os episódios e enredos de suporte ao 'storytelling'. Daí para cá fui revendo, reescrevendo, eliminando, acrescentando... O desafio é maior quando precisamos de ser sucintos para respeitar a estrutura de cerca de 150 páginas estipulada pelo editor para cada um dos livros que compõem a coleção. ⑥

Eventos em Destaque

«Porto RH Meeting»

O Grupo IFE, em conjunto com a Câmara Municipal do Porto, vai organizar pela primeira vez o «Porto RH Meeting». Será a cinco de dezembro, no Centro de Congressos da Alfândega do Porto, tendo por objetivo gerar conteúdo, negócios e 'networking', reunindo um número influente de decisores para discutir os desafios da cultura corporativa e das políticas de recursos humanos. A organização pretende gerar um balanço do ano, novas reflexões para 2015, apresentar novidades do sector dos recursos humanos e debater alguns temas

mais em foco na gestão das pessoas nas organizações. «Changing, Engagement and Performance for Success» é o mote escolhido para esta primeira edição.

www.portorhmeeting.ife.pt

PORTO
MEETING

«Conferência de RH – Pessoas & Estratégia»

Idalberto Chiavenato vai estar em Lisboa este mês (dias 12 e 13), numa iniciativa da Vantagem+. Trata-se da «Conferência de RH – Pessoas & Estratégia», que tem o subtítulo «Como ligar pessoas, estratégia e performance ao sucesso do negócio», e do seminário do segundo dia, em que Chiavenato falará de «boas práticas e tendências mundiais na gestão de recursos humanos». Na noite de dia 12 haverá um jantar/ conferência, também com o guru brasileiro. De assinalar também a presença de José Bancalero, 'managing partner' da Stanton Chase Portugal, como 'keynote speaker', e de diversos executivos de topo de empresas.

www.vantagem.com/eventos.aspx?id=831



PERSPECTIVAS
INFLUENCIAM
DECISÕES

Estará a maximizar o potencial das pessoas na sua organização?

www.blinkconsulting.eu

blink
Consulting

Conselhos práticos para negociar

Texto: J. Martins Lampreia

Saber negociar é simultaneamente uma arte e uma técnica. E não se nasce bom negociador, aprende-se.

Nunca será demais insistir sobre este aspeto da aprendizagem nas negociações, pois mesmo as pessoas que já nascem com uma certa predisposição, e têm mais jeito para tal, cometem frequentemente erros de palmatória por desconhecerem as regras básicas sobre o tema.

Partilho, assim, algumas dicas essenciais na arte de negociar, que não são as mais badaladas:

1. Aplicar a regra de Pareto

Refiro-me à regra dos 20/ 80 aplicada à intervenção de cada uma das partes. Sempre que possível fale 20% do tempo e ouça os restantes 80%. Os bons negociadores são um pouco como os detetives, expõem sucintamente o seu posicionamento, fazem perguntas e depois ficam calados. Na maioria das vezes, a outra parte não se vai inibir de falar e de dizer tudo o que precisamos de saber, muito para além do expectável.

A grande dificuldade nas civilizações ocidentais é que nunca fomos treinados para ouvir e sim para falar. A inversão desta tendência, natural, não só predispõe favoravelmente a parte contrária como nos permite recolher informação de interesse (e por vezes confidencial) que nos poderá ser útil mais tarde no decorrer da negociação.

2. Salvar a face

Como dizem os nipónicos, o pior que pode acontecer a um ser humano é perder a face. Numa negociação nunca «encoste às cordas» o oponente. Por melhor que possam ser os seus argumentos, evite que a outra parte se sinta humilhada ou rebaixada, pois no final isso irá repercutir-se no desfecho do negócio. Pelo contrário, é importante que o outro lado parta com a sensação de ter feito um bom negócio, e com o seu ego satisfeito, mesmo que o principal beneficiado tenha sido você.

3. Não dê nada gratuitamente

Tudo o que é gratuito não tem valor, por isso não dê nada, troque tudo. É preciso fazer com que a outra parte valorize cada concessão sua e a considere um passo importante no relacionamento. Se por exemplo o seu oponente lhe pedir um maior prazo de pagamento, peça-lhe um prolongamento do contrato; se pedir um desconto adicional no preço, peça-lhe condições de pagamento mais favoráveis; e por aí fora...

4. Saiba o que cada parte quer

Antes de entrar numa negociação, de qualquer tipo que seja, tem de saber antecipadamente o que quer. Por outras palavras, que resultado deseja obter e até onde é capaz de ir para poder atingir esse seu objetivo. Isso ajudá-lo-á também a perceber o que não quer à medida que as negociações se vão desenvolver. Ter estas balizas perfeitamente definidas sobre os pontos que são absolutamente não negociáveis, os que são desejáveis e aquilo a que se está disposto a dar e a receber, facilitará imenso o seu poder de persuasão e a sua assertividade.

Por outro lado, é importante ter também (quando isso é possível) conhecimento antecipado do resultado a que a outra parte quer chegar.

5. Nunca discuta

Negociar é tentar obter soluções que satisfaçam ambas as partes, discutir é tentar provar que se tem razão, ou seja, que a outra pessoa está errada.

É sabido que quando numa negociação se chega ao ponto em que cada uma das partes começa a tentar provar que a outra está errada, já não há qualquer progresso possível. É por isso importante saber antecipar qualquer situação deste tipo, e ao menor indício de se começar a enveredar por este género de argumentação mudar de imediato o foco do pormenor que está a ser tratado para outro alternativo e menos conflituoso.



Nota: J. Martins Lampreia é autor do livro «Ferramentas de Comunicação para Gestores» (ed. LIDEL).

In Loco

«II Conferência human»

Internacionalização e mobilidade em debate

Texto: Ana Leonor Martins Fotos: Vítor Gordo

No passado dia nove de outubro, no Novotel Lisboa, realizou-se a segunda edição da «Conferência human», dedicada ao tema «Internacionalização e Mobilidade». Para além dos três painéis em debate – «Inovação e Talento no Mercado Global»; «Lusofonia RH: Desafios e Boas Práticas» e «Mobilidade e Gestão de Carreiras» – e do ‘graphic recording’ de Daniel Lança Perdigão, da UpSideUp, que mais uma vez registou em palavras chave e imagens o contributo de cada um dos oradores, a edição deste ano contou com uma novidade: uma atividade prática da responsabilidade da Sfori, «24 Minutos de Soft Skills», em que sobretudo se promoveu o ‘networking’.

A assistência contou com cerca de centena e meia de pessoas, que tiveram oportunidade de ouvir um luxuoso leque

de oradores que partilharam as suas experiências sobre temas cada vez mais na ordem do dia. A iniciar os trabalhos, como ‘keynote speaker’, esteve Pedro Cruz, ‘chief executive officer’ (CEO) da Gallo Worldwide, marca quase centenária e 100% nacional, que representa Portugal nos cinco continentes, estando presente em quase meia centena de mercados. Nos painéis propostos, estiveram os seguintes especialistas:

- **Painel 1 «Inovação e Talento no Mercado Global»** (moderado por João Paulo Pereira, presidente da APPSO – Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional) – Miguel Pina Martins, fundador e CEO da Science4you, que contou como esta empresa portuguesa de brinquedos científicos está a afirmar-se além-fronteiras; Paulo Machado, diretor de recursos humanos da Secil, que no seu percurso já teve a responsabilidade de abrir um escritório de uma multinacional da Arábia Saudita; Rui Alves, diretor de recursos humanos da Johnson & Johnson Medical Devices Supply Chain para a Europa e Ásia Pacífico (Índia e China), que já foi expatriado nos Estados Unidos, já expatriou e cujo desafio atual passa por descobrir, desenvolver e gerir talentos para trabalharem nos mercados emergentes; e Vasco Falcão, ‘general manager’ da Konica Minolta, que partilhou que entre competência ou inteligência, na sua empresa preocupam-se mais com o potencial dos colaboradores.

- **Painel 2 «Lusofonia RH: Desafios e Boas Práticas»** (moderado por Manuel Sousa Antunes, presidente da CRHLP – Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos dos Países de Língua Portuguesa) – José Paulo Ma-



recrutamento
assessment center
sistemas de gestão e organização

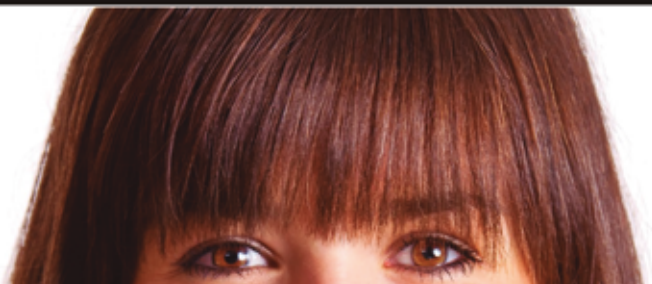
formação
avaliação



Pessoas e Sistemas
CONSULTORIA EM GESTÃO E RECURSOS HUMANOS

www.pessoasesistemas.pt

LISBOA | PORTO





chado, diretor de pessoas, comunicação e sustentabilidade da Sumol+Compal, que falou de gestão centralizada 'versus' gestão local da fábrica em Moçambique e dos principais desafios do negócio, cá e lá; Mara Ferreira, diretora da consultora angolana TopView International, que deu vários exemplos do dia a dia profissional em Angola e de algumas boas práticas que podem ajudar a ser bem sucedido naquela



geografia; e Nuno Contramestre, diretor adjunto de recursos humanos do Grupo EDP, que apresentou alguns dados estatísticos no âmbito da temática em debate, nomeadamente relacionados com a presença no Brasil.

- **Painel 3 «Mobilidade e Gestão de Carreiras»** (moderado por José Barata Dias, 'partner' da Stanton Chase Portugal) – Diogo Alarcão, 'partner' da Mercer Portugal, falou de tendências nos processos de expatriação e das políticas de remuneração associadas; Susana Afonso Costa, sócia da sociedade de advogados CMS Rui Pena & Arnaut, partilhou uma perspetiva mais jurídica sobre o tema, sobre os direitos e os deveres de trabalhador e empregador; e Teresa Coelho, diretora de recursos humanos do Barclays para a Europa e o Médio Oriente, que começando por admitir que nunca tinha trabalhado fora de Portugal contou alguns dos desafios de gerir pessoas em continentes diferentes.

A «II Conferência human» contou com o apoio de diversos patrocinadores, de diferentes áreas de atuação (CMS Rui Pena & Arnaut, Esumédica, Mercer, Randstad, Stanton Chase e Talentia Software), e ficou marcada pela qualidade das apresentações e pelo entusiasmo da assistência. ©

Nuno^m

Ana^m

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

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

grupo multipessoal
www.multipessoal.pt

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

A propósito de acontecimentos recentes

Incrível como, em tempos de acesso ímpar à formação e à informação, o trato e o reconhecimento apresentam défices tão significativos nos topos organizacionais.

Sabemos que a gestão de pessoas nas organizações enfrenta enormes desafios, pelo facto de estar indissociavelmente ligada a contextos de vida e de trabalho marcados por maior velocidade da mudança, complexidade, risco e efeito surpresa.

Os factores acima descritos, por sua vez, desencadeiam: incapacidade de reconhecer e gerir o individual, sabendo-o aproveitar e integrando-o em termos colectivos; persistência na igualdade, destruindo sistematicamente a diversidade; incapacidade de se ser ao mesmo tempo um contexto laboral e uma comunidade humana; deficiente interpretação e prática da ideia de liberdade.

Estabelecendo um paralelismo, as ciências da vida têm conseguido aumentar a qualidade e a esperança de vida do ser humano. Em contrapartida, o saber e as competências da gestão têm conseguido exactamente o contrário: criar pior qualidade de vida dentro das empresas e, em alguns casos, levá-las a uma «morte» mais rápida.

À semelhança do cérebro, a missão das lideranças passa por tomar decisões. Mas, se o primeiro funcionasse como muitas das segundas, o corpo entrava em colapso porque tal não ocorre. Não ouvem, nem se relacionam com os sistemas internos.

A ciência e a gestão, por sua vez, poderiam ser gémeas no sentido das respostas que cada uma tem de dar às suas próprias naturezas: a ciência no diálogo com a realidade do mundo natural; a gestão no diálogo com colaboradores, fornecedores, clientes e accionistas.

Há, portanto, que: funcionar numa lógica de não controlo; entrar num paradigma de constru-

A chave da liderança no século XXI passa por dar poder às pessoas, concedendo-lhes a possibilidade de colaborarem na definição dos objectivos, participarem na estratégia e serem parte activa dos resultados.

ção passo a passo; desenvolver uma nova linguagem, um novo vocabulário; perceber que, na rede, a inteligência está distribuída e precisa de autonomia.

As organizações «esquizofrénicas» pensam apenas e só na componente económica e esquecem as pessoas. Torna-se, assim, primordial combater os «is desviantes»: Intencionalidade, Incompetência emocional, Infidelidade, Insensibilidade, Intrusão (excesso de controlo), Indutores institucionais (normas, burocracia) e Inevitabilidade.

Como fazê-lo? Com gestão positiva: gerindo para um ambiente merecedor do empenho e esforço das pessoas; promovendo a cooperação; adoptando uma liderança apreciativa.

Uma gestão positiva constrói pessoas positivas, colaboradores com auto-estima, auto-eficácia, 'focus' construtivo e equilíbrio emocional.

A liderança terá, portanto, cada vez mais de harmonizar: o poder e o ambiente estabelecidos com as tensões e os desejos do novo; as normas e as regras com a necessidade de experimentação; a necessidade de concluir com o prazer de especular; a segurança com o desconhecido; a responsabilidade do grupo com a expressão individual; a disciplina com a liberdade; o poder com o desejo; a teoria com a formulação contínua; a experiência com a curiosidade.

A organização do presente com futuro baseia-se fundamentalmente na capacidade do líder em termos de: assumir que não consegue gerir sozinho; rodear-se de um grupo de líderes dispostos a confiar nas pessoas; possuir uma equipa empenhada em ser gente e ter tempo e espaço para pensar onde está e para aonde quer ir.

A chave da liderança no século XXI passa por dar poder às pessoas, concedendo-lhes a possibilidade de colaborarem na definição dos objectivos, participarem na estratégia e serem parte activa dos resultados. Os cálculos e as fórmulas económicas não coincidem com a equação da natureza humana. Estão errados quanto aos seus destinatários. ©



© Vítor Pinto

Manuel Sousa Antunes
Presidente da CRHLP, Confederação
dos Profissionais de Recursos
Humanos de Língua Portuguesa
sousa.antunes@crhlp.org

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



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

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

00351 211 582 205
telefone

info@mjp.pt
email

www.mjp.pt
website

Os serviços do **Grupo MJP** seguem a NORMA Iso-10667- 1 : 2011

Pedro Norton de Matos

«Não há planeta B.»



Em outubro passado realizou-se a sétima edição do «GreenFest», considerado o maior festival de sustentabilidade em Portugal. O seu mentor, Pedro Norton de Matos, defende que os bons exemplos que por lá passam, de empresas e não só, espelham uma tendência incontornável, pois «não há planeta B». Não obstante, faz notar que temos ainda um grande caminho a percorrer, começando a mudança em cada um de nós.

Texto: Ana Leonor Martins Fotos: Vítor Gordo



Quando e como surgiu a ideia de criar o «GreenFest»?

Quando estive em São Francisco, em 2007, fui a um certame similar e percebi que seria interessante adaptá-lo para Portugal. Tratava-se de um tema incontornável e senti que era preciso introduzir essa componente nos compromissos das empresas. Na linguagem economicista fala-se muito em 'bottom line', que é o resultado económico-financeiro, e em linguagem de gestão usa-se a expressão 'triple bottom line', que traduz três pilares: o social, o ambiental e o económico. E já na altura sentia que se começava a desenhar uma tendência de as empresas terem em conta na sua atuação a 'triple bottom line'. Isto levou-me a adaptar o modelo, torná-lo mais universalista e transversal, acrescentando à componente das famílias e das micro e pequenas empresas as grandes empresas. Assim nasceu o «GreenFest» em Portugal, em 2008.

Que objetivos pretendia alcançar na altura?

Tinha dois grandes objetivos, a sensibilização e pas-

sar à ação, as últimas letras da palavra sensibilização. Quisemos criar uma grande plataforma inclusiva. E podemos dizer que conseguimos congregiar muitas vontades, muitos bons exemplos e casos inspiradores. Como tem evoluído o temática da sustentabilidade em Portugal?

Evoluiu bastante. Está na ordem do dia. Há vários fatores, mas realço aquilo a que os anglo-saxónicos chamam 'smart buyer', que é um consumidor mais informado a atento. Esse consumidor põe pressão junto do produto, do serviço e da marca com que se relaciona, exigindo e valorizando que sejam incorporados na cadeia de valor conceitos ligados à sustentabilidade.

O preço por si só não determina a escolha...

O preço, como vários estudos confirmam, ainda é um aspeto fundamental na decisão de compra. Mas se tivermos um preço equivalente, o consumidor tende a optar pelo produto mais sustentável.

Em qual das vertentes do 'triple bottom line' há um maior caminho a percorrer em Portugal?

É muito importante perceber o equilíbrio entre as três, e a interdependência...

Mas é fácil conciliá-las? Numa sociedade global, que exige resultados quase imediatos...

A vertente económico-financeiro é determinante. Só uma pessoa, uma família, uma empresa ou uma nação

Curso de Segurança no Trabalho para Atualização Científica e Técnica de Conhecimentos

Renovação do título profissional



Próxima Edição
**Janeiro
2015**



OBJECTIVOS GERAIS:
Fornecer aos formandos as competências necessárias para a renovação do Título Profissional de Técnico Superior de Segurança no Trabalho ou Técnico de Segurança no Trabalho, assegurando a manutenção das condições adequadas ao exercício da profissão.

DESTINATÁRIOS:

- Técnicos de Segurança no Trabalho que pretendam atualizar o Título profissional (lex-CAP).
- Profissionais que exerçam ou pretendam exercer funções na área da Segurança no Trabalho.
- Coordenadores de Segurança.
- Encarregados de Segurança e outros trabalhadores designados para exercer funções específicas na atividade preventiva e outros responsáveis de áreas operacionais.

LOCAL DE REALIZAÇÃO E DATA:
Rua Castilho, 75 - 5º - LISBOA
Janeiro de 2015 - Carga Horária: 30 horas

Para mais informações consultar www.medicisforma.pt
ou através do telefone: 213 838 570 (Filipa Fernandes)



Pedro Norton de Matos é mentor e coorganizador do «GreenFest» e conta com uma vasta experiência nas áreas de gestão, telecomunicações e tecnologias de informação (TI). É o organizador do «Fórum Expresso XXI», sócio fundador do «Verde Movimento» e membro da Comissão de Remunerações da Brisa. É ainda membro do Advisory Board da Fábrica de Startups, fundador e administrador da Associação para Inserção por Centros Digitais de Informação e vogal da Direção da European Professional Women's Network (EPWN), desempenhando ainda funções na qualidade de consultor estratégico nas áreas de mudança transformacional e 'coaching'. Passou pela Rank Xerox e pela Unisys, onde desempenhou funções na área comercial, e exerceu posteriormente o cargo de 'chief executive officer' (CEO) na Unisys Portugal, Espanha e Itália. Foi presidente da operadora ONI, administrador não-executivo da Inapa e sócio fundador da MyChange, da «Gingko» e da INCIRCLE, além de membro do Advisory Board da Oracle Ibérica. É licenciado em «Organização e Gestão de Empresas».

que tenha resultados positivos pode ter uma política sustentável também na área social e ambiental.

Quase como a pirâmide das necessidades, de Maslow...

Eu, mesmo assim, colocaria num triângulo equilátero. Os três lados – económico-financeiro, social e ambiental – são igualmente importantes. É como se fosse um banco de três pernas, se uma das pernas não estiver sólida compromete o equilíbrio de todo o banco. Um erro que muitas vezes se comete nesta abordagem é diabolizar o lucro. Mas só empresas financeiramente saudáveis podem ter políticas sociais e ambientais viáveis e consistentes. Há por isso um caminho a percorrer no âmbito económico-financeiro, e daí falar-se muito na internacionalização das PME [pequenas e médias empresas], que são a esmagadora maioria do nosso tecido empresarial, na procura de novos mercados, quase como fundamental à sua sobrevivência. No domínio social, nomeadamente na diminuição das assimetrias sociais, há também um grande caminho a percorrer. É um enorme desafio conseguir que o desenvolvimento económico seja feito a par do equilíbrio social.

E na área ambiental?

Na linguagem economicista fala-se muito em «plano B», no 'backup plan', mas não há planeta B e é preciso que estejamos conscientes disso. Somos condóminos da Terra. Independentemente de onde ocorram, as alterações climáticas, a subida ou a descida da temperatura ou do nível do mar, têm efeito dominó em todo o planeta. E mesmo pensando só no nosso burgo, há muito a fazer. Aqui conta fundamentalmente o papel

de cada um de nós, enquanto cidadãos responsáveis. Por vezes há como que uma desresponsabilização, colocamos o ónus no «eles», que muitas vezes é uma entidade abstrata. Passa-se o mesmo com a democracia. Um voto pode fazer a diferença, mas as pessoas ficam em casa porque acham que não. As pessoas divorciam-se da responsabilidade. Mas temos que colocar a tônica no nós, no nosso poder transformador. Gandhi dizia: «Sê a mudança que queres ver no mundo.» Se cada um de nós assumir esse papel, de no seu grãozinho de areia ter um comportamento cívico e mais sustentável, isso tem um efeito multiplicador.

Acredita que a mostra do «GreenFest», as boas práticas que apresentam, espelha a realidade?

Trata-se de uma tendência. Quando se fala em sustentabilidade devemos ter em linha de conta o prazo. É uma equação de médio/ longo prazo. Numa sociedade muito imediatista, em que nos habituámos a respostas e resultados imediatos, a sustentabilidade é uma tendência. O interessante é verificar o crescimento dessa tendência. A questão das gerações é importante porque os mais jovens têm uma sensibilidade maior para estes temas. Estamos a falar de pessoas e de comportamentos.

E os comportamentos são difíceis de mudar...

Exatamente. Como em qualquer outro domínio, mudar é fácil no papel mas é muito mais difícil incorporar isso nos comportamentos quotidianos. Está comprovado que os comportamentos têm que ser repetidos muitas vezes para se transformarem num hábito. E

conta o somatório do comportamento dos cidadãos, em casa, no trabalho, na escola ou na rua. Vamos mais uma vez à questão do civismo. Se comer um rebuçado e atirar o papel para o chão, isto multiplicado por milhões de utilizadores é um drama. Atitudes que parecem insignificantes fazem toda a diferença.

Em termos comparativos, como estamos nesta matéria?
Em Singapura, por exemplo, apanha-se multa por mandar pastilhas elásticas ou beatas para o chão. E não se vê uma única no chão, é algo que já está incorporado no quotidiano das pessoas. Há partes do mundo onde estas coisas não estão incorporadas e outras onde estão muito mais incorporadas do que em Portugal. Mas é difícil generalizar. Vivemos numa economia aberta, com livre circulação de pessoas e bens, e as melhores práticas podem viajar. Conheço em Portugal exemplos que são tão bons como os melhores do mundo. É no entanto indiscutível que o grau de civismo, de responsabilidade do cidadão, num país escandinavo é diferente do grau de civismo médio de um cidadão na Europa do sul, e isso reflete-se na área da susten-

«O preço, como vários estudos confirmam, ainda é um aspeto fundamental na decisão de compra. Mas se tivermos um preço equivalente, o consumidor tende a optar pelo produto mais sustentável.»

tabilidade. Estive recentemente na Suíça e na Suécia e a diferença é notória; o 'gap' é grande. Mas na área da sustentabilidade não faria esse fosso.

Nota diferença no comportamento das multinacionais e das PME?

As multinacionais têm marcas globais e por isso uma responsabilidade muito grande. Com o tal consumidor informado, e na sociedade do conhecimento, qualquer denúncia feita num órgão de comunicação social




Segurança Alimentar

Compreendemos que a Segurança Alimentar, deve ser entendida como um compromisso e um objectivo 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.



APÓIO AO CLIENTE
808 303 859

www.interprev.pt

ou nas redes sociais pode ter um efeito de tal maneira multiplicador que a marca será profundamente afetada. É um poder enorme que o consumidor tem. Há empresas grandes e pequenas, nacionais e multinacionais, mas todas têm uma consciência progressiva. As empresas começam a olhar para a cadeia de valor do produto, nas suas diferentes fases, desde a extração das matérias-primas até à sua vida final. Até porque com as modernas tecnologias vai ser cada vez mais possível, e não é um futurismo irrealista, conseguir perceber o percurso do produto e ter, como há nos eletrodomésticos com a eficiência energética, uma escala em que o consumidor percebe a sua sustentabilidade. Essa classificação, de uma entidade independente, estará incorporada no código de barras do produto e poderá ser lida com um 'smartphone'. Outro tema muito interessante que começa a aparecer é o de 're-thinking design', ou seja, repensar o 'design' industrial numa ótica de maior sustentabilidade; pensar como aquele material pode ser reutilizável. O tema das embalagens de plástico por exemplo é dramático. Muitas só se usam uma vez e não são sequer 'user friendly'. Mas há soluções para contornar isso.

E outros indicadores positivos, como o facto de as empresas já não terem só relatórios de contas mas também de sustentabilidade...

Sim, passámos de um só relatório, económico-financeiro, para haver também o relatório de sustentabilidade. E a tendência, no espírito do tal 'triple bottom line', é passar a haver só um relatório, com tudo: as contas, o impacto ambiental e a responsabilidade social.

A parte do capital humano, entra aí, na sustentabilidade?

Totalmente. Desde logo porque estamos a falar de pessoas, do cidadão como ser holístico, em casa, no trabalho, na sociedade. Nas empresas fala-se muito de 'engagement', em compromisso. É sabido que a nível mundial há 40% de pessoas que trabalham que não estão alinhadas com a sua organização. Na Europa fala-se até em 50%. Há um potencial enorme de melhoria, inclusive de produtividade, se essas pessoas estiverem alinhadas com a organização. A sustentabilidade é reconhecidamente uma área que pode levar a um maior 'engagement' das pessoas com a organização.

O que é mais fácil mudar, os comportamentos da sociedade civil ou os dos agentes económicos?

Um caso influencia o outro. Precisamos que as mudanças sejam feitas a esses dois níveis, e em ambos é desafiante. A nível individual temos que sentir esse poder e essa responsabilidade, ser um agente de mudança; e os agentes económicos, por terem um efeito multiplicador muito grande, têm que aproveitar essa força. Se as grandes empresas, na sua cadeia de valor, nos seus fornecedores, colocarem como condição, por exemplo, não terem dívidas ao fisco, não usarem mão-de-obra infantil ou terem um certificado de eficiência energética, isso tem um grande impacto. Mas é o somatório dos dois esforços que levará a uma sociedade



«Vivemos numa economia aberta, com livre circulação de pessoas e bens, e as melhores práticas podem viajar. Conheço em Portugal exemplos que são tão bons como os melhores do mundo.»

mais sustentável, de forma mais espontânea e natural. **Num e noutro caso, consegue identificar algum comportamento que considere mais urgente mudar?**

Existem estudos que confirmam que há uma diferença entre aquilo que sabemos que deve ser feito e aquilo que fazemos. Temos consciência, informação e conhecimento do que deve ser feito, e acreditamos e percebemos que sim, mas depois não fazemos. É preciso diminuir este fosso, confirmar as palavras com atos. Nas empresas passa-se o mesmo. Mas diria que há muitas áreas de melhoria, desde logo o chamado «basics». Tem a ver com a melhor utilização dos recursos e também tem um aspeto económico associado. Coisas muito básicas como a poupança de água, de eletricidade, de papel. Logo aí há um potencial de melhoria. Também começa a estar na ordem do dia a «economia da partilha», a 'sharing economy', pois há muitas coisas que podem ser partilhadas, como por exemplo o carro na ida para o trabalho.

Não existe muito essa cultura em Portugal...

Porque vivemos numa sociedade de consumo exacerbado, de grande individualismo, em que todos temos que ter tudo, mas a partilha redundante em atos mais ecológicos e até económicos. Há um enorme caminho

a percorrer e muito dele também é cultural, sem dúvida. Por exemplo, os prédios norte-americanos têm lavanderia e por isso as pessoas não precisam de ter máquinas de lavar. Por outro lado, a sociedade ocidental de hiperconsumo é muito de usar e deitar fora. Há até uma obsolescência programada dos produtos, o que pode ter um efeito perverso pois o lixo eletrônico provoca milhões de toneladas de lixo tóxico, que muitas vezes é exportado para os países ditos de terceiro mundo.

Como vamos estar daqui a 10 anos, Portugal e o mundo, em termos de sustentabilidade? Melhor ou pior?

Acredito que vamos estar melhor. Sendo uma questão que funciona no médio prazo, os jovens, mais consciencializados, terão crescido, passando a ter um maior poder de decisão e influência, e irão surgir mais jovens que vão crescer nesse ambiente. Por outro lado, estamos a falar também de um modelo de sociedade e de desenvolvimento que a crise no mundo ocidental pôs à evidência que se esgota e que tem múltiplas carências e insuficiências, nomeadamente no sistema

de segurança social, que se sabe matematicamente que não é sustentável. Há como que a procura de uma nova ordem, que passa por uma sociedade mais justa e mais equilibrada. Mais sustentável. De assinalar ainda as catástrofes naturais, como por exemplo o furacão Sandy, que inundou Nova Iorque: têm feito mais na opinião pública do que não sei quantas convenções internacionais ou o Protocolo de Quioto, porque as pessoas sentem na pele as consequências. Desde a revolução industrial que se tem delapidado os recursos de um planeta finito. E os danos das alterações climáticas para a economia também são dramáticos. Urge tomar medidas. Mas não podia deixar de terminar com uma nota positiva, porque acredito muito no ser humano, na sua capacidade de inovação e de criação. Sempre que o foco é na investigação e no desenvolvimento, surgem novas abordagens e saltos quânticos que me permitem ter maior confiança de que vamos encontrando soluções para resolver esta equação, de outra forma irresolúvel, dos recursos finitos. ©





blanes
gruposelnes

**A SOLUÇÃO MAIS EFICAZ
PARA A GESTÃO DOS SEUS
RECURSOS HUMANOS**

www.blanes.pt

PARA MAIS INFORMAÇÕES
T: (+351) 214 146 820
F: (+351) 214 150 942
E: geral@blanes.pt

Assessoria RH • Auditoria RH • Avaliação de Desempenho • Gestão Administrativa de RH • Formação • Trabalho Temporário • Recrutamento e Seleção

MANUELA CRUZ

A magia de escolher

Administradora da Célula 2000
manuelacruz@portugalmail.pt



© Paulo Marques

Chegámos ao outono. Um destes dias dei por mim a estabelecer um paralelo entre esta estação do ano e as mudanças que nos acontecem na vida. De repente, quase sem avisar e ainda com uns últimos raios de sol, as árvores começam a mudar de cor. Um assumem um louro brilhante, outras um vermelho quente, outras ainda um verdadeiro arco-íris de beleza natural. Trata-se de um espetáculo lindo mas ao mesmo tempo de uma mudança avassaladora. Numa noite adormecem com uma bela cabeleira e na manhã seguinte acordam quase carecas. O cair das folhas parece lágrimas que esvoaçam e cobrem o chão como um manto que assume um delicioso tilintar que sentimos ao passar.

Ao contrário da primavera, em que o bicho-da-seda se metamorfoseia numa linda borboleta, nesta altura a mudança é mais dura: as árvores desnudam-se, os ramos fragilizam-se e tremem, os dias escurecem mais cedo, o movimento diminui e, acredito, associados à sensação de perda misturam-se sentimentos de solidão e incerteza.

Também nas nossas vidas passamos por momentos de um verão solarengo. O sol beija-nos a pele com carinho, os banhos de mar lavam-nos a alma, a brisa refresca-nos os sentidos, olhamos à volta e sentimo-nos bem: temos uma família que adoramos e que se respeita, o trabalho de que gostamos e que nos realiza, um pequeno núcleo duro de amigos com quem podemos contar; e sentimo-nos ancorados nos valores e nos princípios da educação que tivemos.

De repente, normalmente sem avisar, o outono invade-nos e faz-nos questionar tudo o que vivemos e em que acreditamos. Por vezes, precisamos do despojo de uma árvore sem folhas para aceitar que algumas coisas que nos pareciam para sempre afinal não são, que já não faz sentido acreditar em algumas pessoas que fazem ou fizeram parte da nossa vida, que o que hoje é verdade amanhã é mentira, que valores como honestidade, transparência, solidariedade, amizade e ética não têm o mesmo valor ou significado para todos nós.

Esse é o momento de viragem. De nos desprendermos do que já não tem importância, de esquecermos as coisas menos boas e relembrar que a vida é uma aprendizagem e que depois do outono e do inverno chegam de novo a primavera e o verão.

De facto, as folhas caem mas no seu lugar nascem outras ainda mais bonitas que nos vão oferecer maiores alegrias. Por vezes temos de passar por momentos de algum nevoeiro para ver a luz ao fundo do túnel, para redefinir o nosso

percurso e as nossas prioridades e voltarmos a sentir o sol a beijar-nos o rosto.

Num momento em que a palavra austeridade continua na boca de toda a gente, onde a mentira se confunde com a verdade, onde o respeito e o dever moral estão fora de moda, decidi partilhar o extrato de um texto sobre motivação que me serviu de inspiração para organizar um programa de mudança de comportamentos. Não sei o nome do autor, mas reconheço o mérito das suas palavras, por isso aqui vai:

«Pode escolher o seu destino e, através de ações concretas, caminhar firme em direção a ele, com marchas e contramarchas, avanços e retrocessos, ou continuar a acreditar que o destino já estava escrito nas estrelas e nada mais lhe resta a fazer senão prestar-lhe vassalagem./ Pode viver o presente que a vida lhe oferece ou ficar preso a um passado que já acabou – e, portanto, não há mais nada a fazer – ou a um futuro que ainda não chegou – e que, por isso, não lhe permite fazer nada./ Pode ser feliz e aproveitar o máximo da pessoa que é ou das coisas que possui ou definir de tanta ansiedade e desgosto por não ser ou não possuir tudo o que gostaria./ Pode entregar-se ao mundo, melhorar a si próprio e, por consequência, melhorar tudo que está à sua volta ou esperar que o mundo melhore, para que então também você possa melhorar./ Pode continuar escravo da preguiça ou comprometer-se consigo próprio e adotar atitudes necessárias para concretizar o seu plano de vida./ Pode aprender o que ainda não sabe ou fingir que já sabe tudo e não precisa de aprender mais nada./ Pode ser feliz com a vida como ela é ou passar o seu tempo todo a lamentar-se pelo que ela não é.»

Em síntese, podemos tudo desde que queiramos e ousemos escolher. Lembre-se de que até para nascer tivemos de trabalhar contra os nossos «concorrentes»: uma quantidade quase incontável de espermatozoides. Contudo, nesse momento não nos permitimos paralisar com o medo de perder, não nos deixamos abater pelo desânimo e lutamos até ao momento da fecundação. A escolha será sempre nossa e o mais importante é que podemos sempre escolher.

Neste outono, dê-se ao luxo de parar para refletir. Desafio-o a fazer as suas melhores escolhas; pondere antes de decidir. Lembre-se de que somos nós que carregamos sozinhos e sempre com o peso das escolhas que fizemos. Em sentido figurado, digo que será sempre consigo e com as suas escolhas que dormirá todas as noites. Bons sonhos! ®



ANTÓNIO SOUTO

Motivação

Professor
antonio.j.souto@gmail.com

Há palavras que desde que nos iniciamos na vida de trabalho e de trabalhos nos vão teimosamente extenuando.

Porventura em algumas criaturas logo à nascença, ou quando, abrindo os olhos, os voltam a fechar em espécie de ociosidade obrigatória, assim até à idade de ir para a tropa (isto é um modo de dizer, quando ainda havia tropa e andava tudo forçado) ou até os progenitores as escorraçarem do lar, mas disso não rezará a crónica.

A verdade é que, por muito que nos agrade o que fazemos, calha chegar sempre uma vez primeira em que nos desgostamos, ou nos desgostam, e precisamos de um impulso extra para agirmos – interno ou externo, como explica a psicologia –, isto é, e simplificando, precisamos de motivação. Às vezes nem sabemos muito bem o que isso seja, se um pouco mais de tempo, se um pouco mais de espaço, se um pouco mais de querença, se um pouco mais de ar. Se um pouco mais de azul, como disse o poeta antes mesmo de o encruzar.

Motivação ou ânimo, a diferença pouco importa. Mas a falta que isso faz, meu Deus, a falta, quando uma casta de insensatos nos esmaga, nos vilipendia, nos sufoca e cerceia a existência criativa. Nos rouba a alma. Há dias em que certas palavras pesam demasia-

do. A motivação é uma delas.

E não há estágio que nos valha, em Óbidos ou noutra aninho qualquer, nem um encontro amigável onde a encontremos para a vitória diária. Não participamos, afinal, de uma seleção nem disputamos troféus.

Nem sequer se pode dizer que acordamos um dia, essa vez primeira, e, pronto, perdemo-la, a motivação. Não, vai-se desgastando ao ritmo das estações e das desgovernações, por descrença nossa e por cansaça, porque as expectativas que havia e tínhamos por legítimas perdem sentido a cada viração. E aos poucos vamo-nos afrouxando e resvalamos, indolentes, de pessoas para estorvos. Desmotivados e empecilhos. Bem podia Horácio ter evitado afiançar que «a vida nunca deu nada aos mortais sem grandes fadigas» e ter-nos poupado o cotejo com a impiedade do nosso tempo, que bem afadigada anda a maioria de nós e nem por isso vê grande coisa de seu, cada vez vê menos, cada vez menos. E há quem nos peça perseverança, e até desculpa, ironia das ironias, e nos faça crer que abundam impulsos, e que outros virão, extras e externos, com certeza, haja alento, como certo é romper o dia consumida a noite.

E a gente finge que sim e volta a gostar do que faz, porque gostava a sério do que fazia. Mas agora finge. E no fingir recobra a motivação que falta no azul imenso. ©

ecosaude
porque a vida não para

Empresa autorizada a prestar Serviços Externos de Segurança no Trabalho e de Saúde do Trabalho, pelas entidades competentes: Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT) e Direção Geral de Saúde (DGS), em conformidade com o estipulado na Lei nº 102/2009.

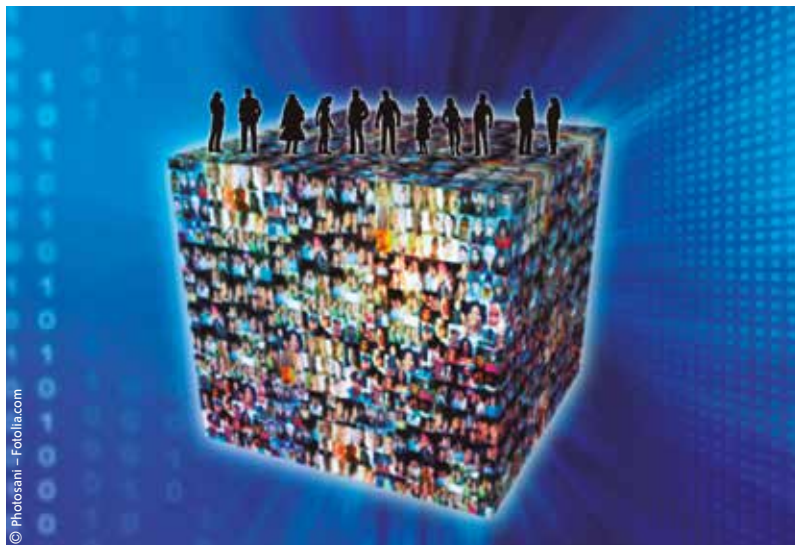
- Medicina do Trabalho
- Segurança no Trabalho
- Especialidades Médicas
- Prevenção e Controlo de Dependências
- Gestão de Sinistros
- Formação

☎ 211 021 600 ✉ geral@ecosaude.pt 🌐 www.ecosaude.pt

Globalização e demografia no século XX

DESAFIOS PARA A GESTÃO DO TALENTO

Texto: Carlos Sezões



Tive a oportunidade de visitar há uns meses a região do sueste asiático, em concreto a Tailândia, a Malásia e Singapura. Já estava bem ciente das transformações sociais e económicas que estes países vêm experimentando nas últimas duas décadas (tal como outras regiões do mundo, ditas «emergentes»). Mas nada como ir ver 'in loco' o pulsar destas sociedades, com traços culturais tão diferentes da Europa.

Em primeiro lugar, impressiona a «escala» dos países, nomeadamente a dimensão da população e das cidades. Não precisamos de ir ao patamar de um bilião da China e da Índia, mas temos como exemplos na região os 70 milhões de pessoas da Tailândia, os 90 milhões do Vietname ou os 250 milhões da Indonésia – cada vez mais urbanos e com melhor qualidade de vida. Basta um exercício de comparação com as populações europeias para termos uma noção da dimensão destes mercados. Depois, temos as novas classes médias: trata-se das primeiras gerações a colher os benefícios da globalização e da revolução tecnológica iniciada na década de 1990, pelo que nestes povos se intersectam, simultaneamente, a crescente capacidade financeira, a ambição, as qualificações e uma voracidade de consumo impressionante. Os respetivos governos apostam em projetos grandiosos de infraestruturas que possam sustentar, em termos logísticos, o crescimento do comércio regional e internacional. As cadeias multinacionais de grande consumo/ retalho estão já presentes e as marcas de luxo prosperam de forma incrível. Vemos aqui, no mundo empresarial, muitos expatriados ocidentais (essencialmente da Austrália, dos Estados Unidos e do Reino Unido) que levam as suas competências de gestão, muito requisitadas,

quer para projetos públicos, quer para privados. As economias crescem a taxas de 5 a 7%, potenciando o emprego e criando poder de compra crescente. Os valores tradicionais das sociedades orientais – ênfase na honra, nas relações de longo prazo, no compromisso e numa forte hierarquização – são naturalmente visíveis em cada contexto social, e especialmente nas novas gerações nota-se o conflito com valores ocidentais que a globalização tecnológica e os 'media' vão gradualmente reforçando.

O retrato global aqui traçado (escala populacional, crescimento económico e de qualidade de vida e mudança cultural) pode ser aplicado, com as devidas diferenças, a várias regiões do mundo que estão a emergir como 'players' na geografia económica, como a América Latina (nomeadamente os países do «Arco do Pacífico»), a África Oriental ou o Golfo Pérsico. E uma análise pertinente a efetuar será na demografia e no impacto que tal terá na 'workforce' mundial, especialmente nos recursos humanos mais qualificados (talento) que serão requeridos nas próximas décadas. Efetivamente, economia, demografia e geoestratégia condicionam este contexto e irão influenciar bastante o mercado global de capital humano. A curto prazo, mas regiões emergentes as necessidades de competências são enormes, e em particular nos casos de gestão/ liderança e de engenharias/ tecnologias são prementes. Na região em causa, o «Talent Shortage Survey» do Grupo Manpower do ano passado constatou que 45% dos empregadores da Ásia-Pacífico tiveram dificuldade em preencher vagas de trabalho devido

A globalização está a trazer mercados com milhares de milhões de pessoas, espalhadas pelo mundo, para o topo das equações e decisões empresariais. Boa parte das respostas está numa gestão do talento informada, com horizontes globais.

à falta de talentos disponíveis. Contudo, o enorme esforço educacional e de qualificações em curso irá brevemente corrigir este desequilíbrio de oferta/ procura de talento. Numa perspetiva global, fruto da baixa natalidade e do conseqüente desequilíbrio demográfico, nas economias desenvolvidas esta realidade é também evidente por razões diferentes, pelo que cada vez mais iremos ver perfis qualificados de diversas geografias a trabalharem em grandes multinacionais, nos Estados Unidos e na Europa, em funções de chefia e elevada responsabilidade. Projeções recentes apontam para as economias emergentes

Carlos Sezões é 'partner' da Stanton Chase Portugal; c.sezoes@stantonchase.com

COM O PATROCÍNIO

STANTON CHASE
INTERNATIONAL

Executive Search Consultants

gerarem cerca de 60% dos graduados globais com curso universitário já em 2021. Como tal, estudos apontam que teremos no espaço de uma década em algumas economias emergentes (Índia, Colômbia, África do Sul ou Indonésia) um 'superavit' de talento e em algumas zonas mais desenvolvidas (nomeadamente na Europa), um défice de talento em termos quantitativos.

No médio/ longo prazo (cenário a 20 anos), teremos um problema ainda mais complexo e imprevisível: as centenas de milhões de profissionais que irão reformar-se nas economias emergentes, colocando novos desafios à coesão social destes países e, mais uma vez, ao volume de recursos humanos qualificados. Mas nessa altura muitas outras variáveis, por agora imprevisíveis, ditarão o evoluir dos contextos demográfico e económico.

Por enquanto, o «Global Talent 2021», da «Oxford Economics», documento prospetivo bem sustentado em dados atuais, sintetiza algumas conclusões e faz alguns alertas:

- necessidade de gerir com objetividade e flexibilidade (soluções à medida) um capital humano multigeracional, muito mais diversificado culturalmente nas camadas mais jovens, dada a cada vez maior mobilidade global;
- imperativo de aplicar o mesmo rigor analítico e a mesma sofisticação no planeamento do capital humano, similar ao que é feito na conceção da estratégia global de negócio e nas previsões financeiras (especialmente, no que concerne às necessidades de 'resourcing' de competências);
- maior enfoque em atrair e reter talento 'top level' com competências sólidas de gestão intercultural, adaptabilidade, orientação para a mudança e rapidez na inovação;
- maior investimento em atividades de formação e reconversão de competências, especialmente junto de gerações mais seniores (envolvendo parcerias empresas/ universidades/ governos);
- maior capacidade, por parte dos 'chief human resources officers' (CHRO), de analisar estrategicamente (com os seus pares/ a gestão de topo) as opções geográficas de investimento, em função dos recursos de talento disponíveis no local; cada vez mais, teremos empresas com localização diferenciada de 'headquarters', centros de investigação, unidades de produção e centros de distribuição/ apoio comercial nos mercados consumidores, exigindo dos CHRO rapidez de análise e capacidade de influência na decisão corporativa. Em suma, a globalização está a trazer mercados com milhares de milhões de pessoas, espalhadas pelo mundo, para o topo das equações e das decisões empresariais. Boa parte das respostas está numa gestão do talento informada, com horizontes globais. ©

Opinião: Vasco Falcão^(*)

No passado lutou-se por terra, agora lutamos por matérias primas e em breve será por talento. Estamos distraídos com a crise, mas há grandes desafios. Temos que entrar na luta pelo talento global. As empresas portuguesas querem alcançar outros mercados e para isso têm que competir para ter as pessoas que as ajudem.

Vejam os a China. Em 2003 tinha três empresas na «Fortune 500». Em 2014 são 88. O crescimento destas empresas aconteceu em boa parte pela expansão no exterior, o que leva a que muitas tenham mais colaboradores fora da China.

Se juntarmos à globalização as circunstâncias atuais do mundo, em que o suposto desenvolvimento das sociedades resultou numa inversão das pirâmides demográficas, temos um impacto que afeta o número de trabalhadores ativos disponíveis no mercado de trabalho. Estima-se que a nível global no «C-Level» possa existir uma redução de 50% nos candidatos com condições para estas posições. O mais inquietante é que em 2020 o envelhecimento da população deixará de ser um problema só da Europa e dos Estados Unidos. China, Coreia do Sul e Rússia partilharão este desafio. Quando esta falta de recursos chegar às empresas desses países, elas terão que os importar como já faz a Alemanha. Neste mundo vulnerável, complexo, incerto e ambíguo, o desafio português é ainda maior. O nosso esforço de qualificação resultou em números extraordinários. Em duas décadas a percentagem de licenciados aumentou quase cinco vezes, atingindo 15%, e a percentagem de doutorados aumentou 10. O empenho em corrigir o défice demográfico nunca foi conseguido. Devido à baixa taxa de natalidade e a alguns fluxos migratórios, o índice de dependência (reformados a dividir por trabalhadores) é o dobro do do resto do mundo. No dia em que escrevo nasceram 224 pessoas em Portugal, houve 256 óbitos e o saldo migratório foi de - 57. A crise de confiança que nos atormenta e a taxa de desemprego criam uma cortina de fumo que não permite ver esta sangria.

Se perguntarmos a quem recruta se neste mar de desemprego é mais fácil recrutar talento, ouviremos relatos de um dos períodos mais complicados de sempre para recrutar pessoas com a qualidade exigida pelos empregadores.

Se não acordarmos depressa, veremos nas empresas portuguesas o que já acontece aos clubes de futebol. Se ganham um troféu, os seus maiores talentos são levados para os grandes europeus e eles têm de começar de novo.

Num mundo global e com cada vez menos recursos disponíveis, dificilmente teremos crescimento sustentado e oportunidade de ganhar no mercado global se não mantivermos no «plantel» os que têm potencial e talento.



^(*)Vasco Falcão é 'general manager' da Konica Minolta Portugal

Mobilidade? Sim, mas para aonde?

Mobilidade é uma palavra que entrou no dia a dia das empresas. O trabalho para toda a vida, no mesmo local, com o mesmo horário, com os colegas de sempre, faz cada vez mais parte de um passado. O que até há pouco tempo era visto como uma garantia de estabilidade e reconhecimento de um bom profissional, é hoje considerado sedentarismo, estagnação e, no futuro, risco de desintegração no mercado de trabalho.

O trabalhador também mudou, tem sede de aprender, quer diferenciarse, quer ter mais mundo. Mas mudar para aonde e por quê? Mudar para dentro ou para fora do país?

As motivações da empresa e do trabalhador mudam drasticamente se falarmos de mobilidade interna ou externa. Na verdade, é com muito mais entusiasmo que um trabalhador recebe o convite de mudar de país do que mudar de concelho. De concelho

é que quase ninguém quer mudar. Por quê? As razões são várias, mas em traços largos diria que mudar cá dentro é mudar pouco e causa muito transtorno. Não é suficientemente longe para mudar de casa, mas é claramente o suficiente para alterar, para pior, todo o ritmo de vida. E do lado da empresa? Mudar cá dentro tem, quase sempre, uma motivação de sobrevivência da empresa (algo correu mal num sítio, mas ainda se sobrevive num outro), ao passo que mudar para fora é internacionalizar o negócio, criar mais negócio. Convenhamos, faz toda a diferença nos dias de hoje.

As vantagens na qualidade de vida do trabalhador também são inegavelmente melhores e resultam quase sempre da própria proteção legal que está associada a uma ou outra opção, como o quadro em anexo pode ilustrar. Pela empresa, nem sempre é bem percecionada a recusa do trabalha-



dor em relação à mudança dentro do país, que inegavelmente é tão importante nos dias de hoje, preserva o posto de trabalho e a relação laboral, mas também não podemos deixar de compreender que o sacrifício que está associado é relevante. ©

	Mobilidade interna		Mobilidade externa	
Mobilidade temporária	Decisão unilateral do empregador		Carece de acordo com o trabalhador	
Mobilidade permanente	Decisão unilateral do empregador, só podendo resolver o contrato de trabalho em caso de prejuízo sério			
Obrigações da empresa	Temporária	Apenas suporta acréscimo do custo de deslocação	Acordo com o trabalhador; é habitual a mobilidade contemplar: custo de residência; subsídio de deslocação; subsídio de custo de vida; subsídios diversos de apoio à família; encargos com aprendizagem de outra língua	
	Definitiva	Apenas suporta acréscimo do custo de deslocação ou custo de mudança de residência		
Segurança social – regime contributivo	Inalterado		Temporária	Pode requerer a manutenção do regime social do país de origem, mas também pode aplicar o regime social do país de destino
			Definitiva	Aplicação do regime contributivo do país de destino (regra geral, com uma taxa contributiva reduzida face à de Portugal)
Segurança social – reforma	Inalterado		Aplicação da convenção internacional de segurança social, que permite cumular a carreira contributiva com a do país de origem, sem penalização	
Tributação fiscal – IRS	Inalterado		Pode eventualmente beneficiar de um regime fiscal em vigor no país de destino para residentes não habituais (semelhante ao que vigora em Portugal, o qual contempla uma taxa de incidência especial de 20%, e ainda possível isenção de rendimentos de fonte estrangeira)	



Crescer

Podem já não existir mares nunca navegados,
mas o desafio de estar na linha da frente
renova-se a cada dia.

Consigo vamos longe.

CH | Business
Consulting.

www.chconsulting.pt



GRUPO CH
Soluções globais

Contact centres: que desafios no atual contexto?

Quais os desafios que o sector dos 'contact centres' apresenta no cenário económico que vivemos? E como respondem as empresas especializadas a esses desafios? Foi o que procurámos saber junto de três operadores, que nos falaram também da importância do sector em termos de emprego e das oportunidades que está a oferecer neste âmbito.

Texto: Mário Sul de Andrade



No mês em que em Lisboa se realiza o evento «Global Contact Center» (12 e 13 de novembro, em Lisboa), a «human» falou com representantes de três operadores que detêm posições relevantes no sector: Randstad Contact Centres, RHmais e Adecco Portugal – Contact Center Solutions.

Um sector que continua a crescer

Carla Marques, 'general manager' da Randstad Contact Centres, começa por lembrar que «crise e recessão são talvez as palavras mais usadas nestes últimos tempos, principalmente quando caracterizamos o cenário económico que vivemos», só que «felizmente o sector dos 'contact centres' continua a crescer e a contrariar todas as tendências dos restantes sectores». A responsável assinala que «vários estudos indicam o nosso país como um dos países líderes no potencial para a prestação de serviços de 'contact centres', e prova disso são as várias empresas estrangeiras que investem no desenvolvimento das suas plataformas internacionais de atendimento em Portugal». Na Randstad, «conscientes dessa tendência» – diz Carla Marques – «aposta-se cada vez mais em projetos multilíngue, até porque a empresa tem capacidade e 'know-how' para desenvolver projetos internacionais no nosso país, por isso, e embora 2014 tenha sido um ano cheio de apostas (com a abertura de dois 'contact centres' próprios) e clientes com níveis de exigência cada vez maiores, espera-se em 2015 ainda mais desafiante». Além disso, está a ser desenvolvido um novo produto exclusivamente dedicado a pequenas e médias empresas (PME), a lançar por estes dias. «Trata-se de um serviço global onde a Randstad assegura a gestão da operação, mas também toda a parte tecnológica», explica Carla Marques.

A responsável refere ainda: «Num sector que emprega mais de 20 mil colaboradores e em que o perfil do consumidor está cada vez mais exigente, os 'contact centres' assumem um maior destaque na construção e no desenvolvimento da relação entre as empresas e os seus clientes.» Mas ter as melhores soluções tecnológicas para os clientes

«não basta», é preciso também «ter as melhores pessoas», tanto que «o investimento estratégico no desenvolvimento do capital humano continua a ser a maior prioridade». Para Carla Marques «a solução está nas pessoas», porque «foram elas e o seu desempenho que ao longo destes 15 anos ajudaram a construir o que hoje somos». Prova disso – salienta – «são os prémios conquistados no 'Contact Center World'», onde os colaboradores da Randstad foram distinguidos com três medalhas de ouro e uma de prata. «Isto enche-nos de orgulho, pois este evento reconhece as melhores práticas do sector e reúne na mesma competição os principais 'players' mundiais», conclui Carla Marques.

Criar ou reforçar os laços emocionais com os clientes

O 'chief executive officer' (CEO) da RHmais, Rui de Brito Henriques, considera que o maior desafio do sector é «conseguir conciliar a racionalidade do negócio, devido à constante pressão para descer os custos, com um serviço de excelência para os clientes, prestado por colaboradores com a formação e a motivação necessárias». Mais: «Temos de procurar que a diferenciação não se faça apenas pelo preço mas também ao nível da qualidade e do conforto das experiências sentidas pelos clientes, de modo a que esses se apercebam do valor acrescentado dos 'contact centres'. Para isso, é necessário que a orientação para o cliente esteja na estratégia e na prática da empresa, da qual resultem as políticas de recrutamento, formação, desenho de processos e sistemas.

Sobre a resposta a estes desafios, Rui de Brito Henriques considera que «os 'contact centres' são um canal essencial para garantir a eficácia operacional e criar ou reforçar os laços emocionais com os clientes», explicando que «os colaboradores devem ter atitude, formação, 'empowerment' e sistemas que lhes permitam tornar cada contacto numa experiência fácil».

Outro aspeto essencial é a formação, «essencial para o desempenho das funções e para garantir a abrangência cultural do colaborador de modo a este poder enquadrar a

Programas de Transformação Cultural



UpSideUp
Learn. Work. Innovate.

objetivos comunicar

criar

reconhecer pessoas

realizar agir

desenvolver

alinhar convidar concretizar

motivacional valores

sucesso



upsideup@upsideup.pt | 213 869 043 | 913 730 484 | www.upsideup.pt

Carla Marques
Rui de Brito Henriques
Gonçalo Matos e Silva



sua função na estratégia da empresa e poder contribuir de forma ativa e eficaz para a diferenciação dos seus produtos e serviços», diz o CEO da RHmais. A empresa tem uma academia de formação para os seus colaboradores, segmentando os cursos segundo as suas funções e as competências necessárias. «Essas formações, funcionais, relacionais e de liderança e gestão, estão distribuídas segundo a sua prioridade em quatro grupos: obrigatórias, complementares, adicionais e acessórias, com objetivos temporais para cada grupo e faseamento de acordo com os planos anuais de formação», conta Rui de Brito Henriques, explicando que «a nível motivacional a empresa realiza vários eventos integradores ao longo do ano, como comemorações do seu aniversário, jantares de Natal descentralizados por região e projeto, comemoração da 'Semana do Contact Centre' com atividades lúdicas e motivacionais diversas, 'peddy-papers', atribuição de presentes de Natal a todos os filhos até 10 anos de todos os colaboradores, etc».

O volume de emprego gerado pelo sector dos 'contact centers' «está estimado entre 50 e 60 mil pessoas», assinala o CEO, concluindo: «É, nesta medida, um sector de grande relevância, tendo igualmente a singularidade de absorver uma população jovem, maioritariamente à procura do primeiro emprego. Do ponto de vista estrutural, é considerável o contributo para a criação de uma nova categoria de trabalhadores jovens, com uma sólida formação relacional e sensibilidade para a resolução de problemas e orientação para soluções, bem como pela

sua imersão em ambiente profissional onde é privilegiada a organização do trabalho, a disciplina e o rigor e ainda o enquadramento em processos e métricas que estimulam a qualidade e a produtividade no trabalho.» Segundo Rui de Brito Henriques, «não é fácil encontrar este conjunto de valores noutras sectores de atividade e para populações tão jovens».

Finalmente, «do ponto de vista de evolução do emprego sectorial», Rui Henriques assinala que «ainda que não apresentando as taxas de crescimento da década passada, tem-se tornado mais diferenciado e especializado, muito estimulado pela radicação em Portugal de empresas e operações internacionais, que encontram na nossa adaptabilidade linguística e nas nossas capacidades científicas e tecnológicas um porto seguro para aqui desenvolverem novas ofertas para o mercado internacional.

Oportunidades de trabalho

Uma terceira opinião é a de Gonçalo Matos e Silva, 'sales and account manager' da Adecco Portugal – Contact Center Solutions. Este responsável refere: «O cenário de crise que se vive na Europa, com especial impacto em Portugal e que atingiu o ponto crítico em 2011/ 2012, acabou por ter impacto limitado no sector dos 'contact centres'. Essencialmente, os 'service providers' deste sector trabalham sempre com o objetivo de prestar o melhor serviço com o menor custo possível, pelo que as linhas estáveis e de maior dimensão em pouco ou nada foram afetadas.» No entanto – acrescenta –, «ao nível do 'outbound', em especial nas ações de venda, o efeito sentiu-se nas operações pela pouca disponibilidade do consumidor final em ouvir e/ ou aceitar as propostas efetuadas por esta via, consequência da redução do poder de compra dos consumidores». Além de que «as taxas de sucesso alcançadas e a rentabilidade deste tipo de operações ficaram abaixo das expectativas de todos os interessados».

A Adecco tem diversificado os seus serviços ao nível de 'contact centres', «trabalhando em parceria com os seus clientes de forma a acompanhar as tendências do mercado», afirma o responsável, para acrescentar que «dentro da Adecco é uma unidade que não sentiu o efeito da crise, mantendo a sua tendência de crescimento».

Gonçalo Matos e Silva refere ainda que «as oportunidades de trabalho no sector dos ‘contact centres’ têm-se revelado fundamentais para uma grande fatia do mercado de trabalho, transversal a todos os grupos etários e de formação». Se nos reportarmos a 2013, «cerca de 44% dos assistentes de ‘contact centre’ possuíam formação superior, e esta tendência de crescimento deve manter-se este ano». Mais: «Simultaneamente, outro efeito do atual cenário económico é o aumento acentuado do desemprego nas faixas etárias do topo da pirâmide, que se tornam habitualmente casos de desemprego prolongado.»

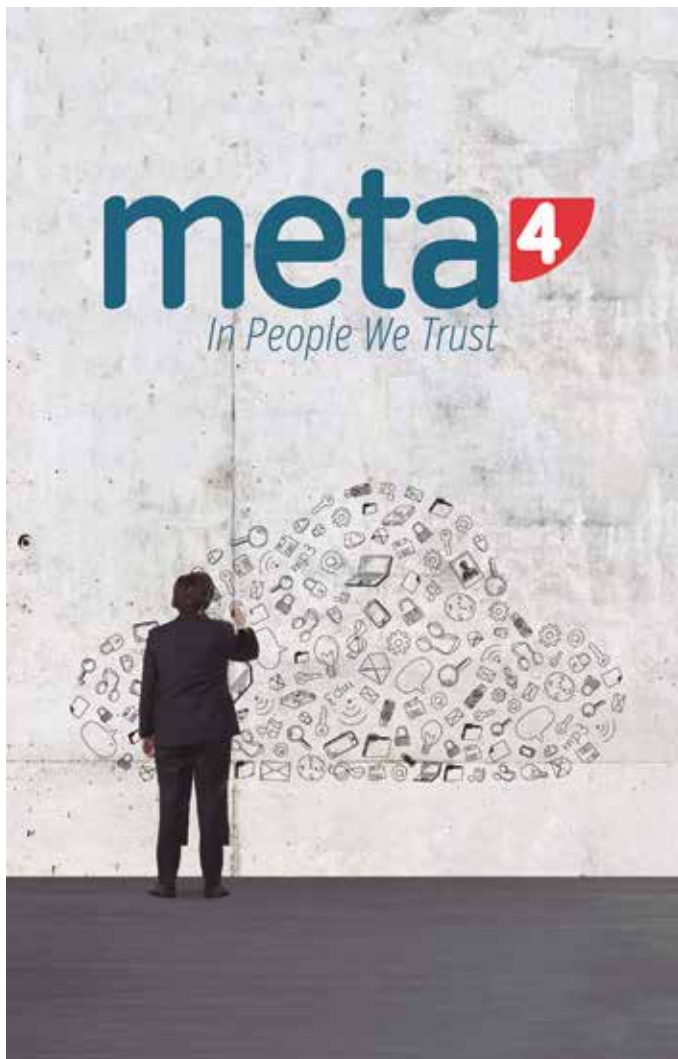
Segundo o ‘sales and account manager’ da Adecco Portugal – Contact Center Solutions, «as oportunidades fazem-se notar de ambos os lados; para as empresas de ‘contact centre’, que por um lado podem ter assistentes com formação superior e assistentes experientes e com um maior grau de maturidade nas primeiras linhas dos seus clientes; e por outro lado dá-se a estes recursos diversas oportunidades de trabalho num mercado exigente, versátil e onde as possibilidades de crescimento profissional começam já a ser transversalmente reconhecidas.®

«Global Contact Center 2014»

O «Global Contact Center» realiza-se a 12 e 13 de novembro, em Lisboa, no Centro Cultural de Belém (CCB), subordinado ao tema «Engaging Customers for Growth». Trata-se de dois dias dedicados ao sector dos ‘contact centres’, às tendências, às melhores práticas e à partilha de ideias inovadoras, numa altura do ano em que se faz um balanço e se apresenta resultados. Ou seja, trata-se de um excelente indicador dos desafios que se colocam ao sector.

Numa organização da IFE – International Faculty for Executives, o evento terá em destaque os seguintes tópicos: conhecer para melhor responder... exceder as expectativas com a personalização; ‘engagement’ – criar compromisso e motivar; Inovação e transformação no ‘customer experience’; e o bom serviço compensa – a qualidade no serviço não é opcional.

Mais informações em www.globalcontactcenter.ife.pt.



SOLUÇÃO DE RH E GESTÃO DE SALÁRIOS NA CLOUD

As soluções Cloud da Meta4 proporcionam aos profissionais de Recursos Humanos a tecnologia mais inovadora com a melhor experiência de utilizador para gerir o ciclo completo dos seus funcionários, desde os salários e administração de pessoas até à Gestão Global de Talento.

Uma solução que aproveita as vantagens da Cloud para responder a todos os desafios de gestão do Capital Humano, aumentando a produtividade e a eficiência das empresas.

1300 clientes | 18 milhões de pessoas em todo o mundo / presente em mais de 100 países

Direcção: sempre a excelência, o nosso talento

Factos são factos. Contra factos, dizem, não há argumentos. Factos são factos.

Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho, é um facto. Mas de que forma se (des)constrói tal facto? Estamos, não temos dúvidas, a focar-nos numa das áreas mais relevantes e significativas, quando, sobre o mundo profissional em geral, e o da gestão de capital humano em particular, nos debruçamos.

Não obstante sabermos que a definição de «saúde», por parte da Organização Mundial de Saúde (OMS), nos aponta, seres humanos, para um paradigma globalizado de doença, mais ou menos equilibrada no tempo e nos momentos, sabemos, hoje e também, que podemos ir mais além. Podemos, por exemplo, começar a tentar dedicar a nossa mestria e a competência das boas práticas (nacionais e internacionais) individuais e organizacionais para

ponente 'soft' e comportamental. Todavia, parecemos estar enredados, até aqui, e as próprias autoridades técnicas competentes a serem o principal motor, em seguir modelos e estratégias que, quando inseridos no nosso mundo e na perspectiva portuguesa do trabalho, caem em não mais do que um profundo vazio e um silêncio ensurdecedor, independentemente do barulho que fazem.

Mas enganemo-nos e desmistifiquemos esta barbaridade: Portugal é um país de gentes e costumes, um país de competência e talento. Um país de reconhecimento mensurável e onde o envolvimento e o sentimento de pertença por projectos e criação e desenvolvimento de especificidades competentes paira de forma efectiva entre todos nós.

Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho, é um facto. Faz parte da gestão individual e organizacional, sendo uma componente

Podemos até discutir as leis vigentes, bem como os princípios defendidos através do plano de saúde ocupacional, mas primeiro talvez fosse bom proceder ao seu cumprimento, e não só à «festa» de discussão vazia e exibicionismo público.

uma perspectiva preventiva e não de resolução reaccionária de litígios e/ ou problemas.

Nesta óptica de prevenção, surge a necessidade clara de actuação a nível técnico. Porém, hoje e como sabemos, qualquer olhar sobre a vertente do comportamento organizacional e de tarefa requer que sejamos aptos e hábeis na com-

fulcral para os profissionais técnicos da área e para os técnicos de capital humano e comportamento organizacional. É também um facto que, olhando para o norte da Europa, temos alguns ótimos exemplos, mas estão eles há tanto mais tempo do que nós com um investimento sustentado nestas questões... Por outro lado, se ten-



tarmos olhar mais para o centro do velho continente, nomeadamente ao nível da saúde mental nas organizações, o desastre remediativo francês não nos deixa outra hipótese que não afirmar: «Não queremos isto assim!»

Porém, factos são factos. Contra factos, dizem, não há argumentos. Factos são factos e Portugal está, também, na rota de desenvolvimento da excelência e da competência.

Podemos até discutir as leis vigentes, bem como os princípios defendidos através do plano de saúde ocupacional, mas primeiro talvez fosse bom proceder ao seu cumprimento, e não só à «festa» de discussão vazia e exibicionismo público de parcerias que não saem do papel porque não apresentam resultados práticos e pragmáticos. ©

João Cunha Pereira
Chief Executive Officer (CEO)
da MJP – Mastering Jobs & People
jmcp@mjp.pt

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



Certificações Internacionais

Wake up Coaching (70h)

Professional Coach (200h (70h + 130h))

Coaching Trainer (351h (70 + 130h + 151))

Parceiros em Portugal da International School of Professional Coaching



Wake up Coaching (70h) From Dreamer to Creator

Desde 2007 mais de 150 edições realizadas em Portugal
(próximas Certificações Wake up Coaching – datas de início)

Portal do Ser - Lisboa, 1 nov./14 e 6 dez./14 - Porto, 3 dez./14

AEP - Porto, 19 nov./14

Consultua - Vila Real, dez./14

TGA - Coimbra, nov./14

ISQ - Braga, dez./14



Descontos até 50% para desempregados

Cursos reconhecidos por



www.apcoaching.pt

Your potential is our passion

Vila Real
Braga
Porto
Lisboa
Coimbra
Leiria
Luanda

JORGE MARTINS

«Devemos estar sempre a reinventar-nos.»

Jorge Martins assumiu recentemente as funções de 'chief executive officer' (CEO) da Capgemini Portugal, empresa fornecedora de serviços de consultoria, tecnologia e 'outsourcing'. Aqui, fala nos principais desafios do seu cargo, da importância da tecnologia e de como influencia a gestão das pessoas.

Texto: Ana Leonor Martins

Como define uma organização como a Capgemini?

Na Capgemini potenciamos a transformação das organizações dos nossos clientes e a melhoria do seu desempenho. Temos como objetivo permitir-lhes responderem de forma rápida e intuitiva às dinâmicas do mercado, reforçar as suas capacidades através da adoção das melhores e mais vantajosas soluções tecnológicas, tornando-os mais ágeis e competitivos. A colaboração com os clientes e entre os nossos colaboradores é fulcral para a forma como trabalhamos. Combinamos esforços para formar uma equipa de trabalho coesa capaz de dar resposta aos inúmeros desafios dos clientes, numa realidade cada vez mais competitiva.

O que é que vos distingue?

A nossa globalidade, a competitividade e a inovação. Somos uma das principais consultoras, a única de origem europeia, com centros de competências altamente espe-

cializados e uma rede internacional de especialistas reconhecidos pelo mundo inteiro.

Que perspetiva têm sobre a gestão das pessoas, pensando na vossa missão?

Alcançar resultados concretos de negócio é a nossa missão, sendo que o sucesso contínuo da empresa depende diretamente do sucesso dos nossos colaboradores. O investimento na formação contínua dos colaboradores, para que estes possam adquirir cada vez mais conhecimento, tornando-se especialistas na sua área de trabalho, é sempre tida em conta numa perspetiva de internacionalização. Promovemos formações tecnológicas, comportamentais, linguísticas e

Um dos grandes 'drivers' da competitividade é precisamente a contínua evolução da tecnologia, que em virtude da sua grande massificação afeta significativamente todo o nosso dia a dia, pessoal e profissional. Para que as organizações consigam manter o seu nível de competitividade num ambiente de constante mudança, têm necessariamente que acompanhar esta evolução das tendências tecnológicas e assegurar que todo o conhecimento entretanto adquirido não é desperdiçado ou perdido. A gestão do conhecimento só é possível através de sistemas de formação tecnológicos, rápidos, eficientes e principalmente estratégicos. A informação é fundamental no apoio à defi-

«Há duas coisas que qualquer profissional procura numa empresa: cultura e crescimento. E é isto que a Capgemini Portugal tenta proporcionar aos seus colaboradores.»

até sociais, para que as nossas pessoas sejam cada vez mais multifacetadas. Acreditamos que devemos estar sempre a reinventar-nos para adotar as mais recentes tecnologias. Na Capgemini um colaborador não é um simples técnico; é, sim, um profissional que possui uma forte formação tecnológica mas que é dotado de outras componentes igualmente importantes, como a relação com o cliente, a comunicação ou saber estar. Para nós, a aposta no talento dos colaboradores pautada a gestão do nosso capital humano.

Que desafios vê no seu novo cargo?

Vários. Um dos primeiros é o desenvolvimento, e principalmente o crescimento, do nosso Centro Tecnológico em Évora. Queremos criar um centro de competências com valências em soluções e de mecatrónica que aporte grande inovação para os clientes, servindo de motor para muitos projetos nacionais e internacionais. Outro desafio, diário, é reforçar a nossa diferenciação no mercado nacional, através da dinamização de ofertas que cruzem a área de consultoria de alta direção com tecnologia. A tecnologia faz parte da vida das pessoas. E encontrar soluções e desenvolver ofertas de valor acrescentado para os clientes, permitindo otimizar processos e negócios com suporte tecnológico, reduzindo custos, é por si só um enorme desafio. Outro desafio é o crescimento da Capgemini e a valorização das nossas ofertas e das nossas competências. Num mundo cada vez mais tecnológico e cada vez mais pressionado pelo investimento disponível, ter capacidade de adaptação sem comprometer as ofertas é, sem dúvida, o maior desafio.

Como vê a questão da tecnologia como suporte do papel das pessoas nas empresas? A realidade do trabalho está mesmo a mudar?

nição da estratégia e dos processos de tomada de decisão, pelo que a tecnologia não é mais um requisito burocrático, nem de suporte aos propósitos da empresa. A tecnologia, como os seus sistemas, é hoje em dia, um fator de controlo da gestão de uma empresa e dos seus recursos. Auxilia nos processos de tomada de decisão mas principalmente acelera este processo, pelo que passou a ser um recurso estratégico e uma fonte de vantagem competitiva para garantir o sucesso e a sobrevivência de uma empresa.

Como é feita a gestão das vossas pessoas?

Na Capgemini cada um é responsável pelo seu desenvolvimento e pelo crescimento profissional. Apostamos em revolucionar a gestão dos nossos ativos humanos, e é por isso que oferecemos alternativas de desenvolvimento de carreira, através de mudanças de área ou ramo de atividade. O programa de mobilidade interna da Capgemini é um fator diferenciador e permite à empresa encontrar soluções para necessidades específicas dentro de casa e permite gerar maior motivação dos colaboradores, o que se traduz em maior produtividade. Com base no modelo de avaliação semestral, todos os colaboradores são alvo de análise, possibilitando a progressão na carreira. Ao apostar no desenvolvimento do nosso capital humano, criar oportunidades é uma forma de atrair e reter os melhores profissionais. Para garantir este propósito, às vezes temos de ajudar algumas pessoas a sair de Portugal, pois as oportunidades não têm fronteiras, bem como a ambição de querer fazer sempre melhor.

Qual é o seu papel junto das pessoas, como líder da organização?

Há duas coisas que qualquer profissional procura numa empresa: cultura e crescimento. E é isto que a Capgemini Portugal tenta proporcionar aos seus colaboradores. Cada pessoa é responsável pelo seu crescimento profissional, e eu, enquanto líder, devo alimentar e criar o ambiente propício a este crescimento.

O que significa o mercado português para a Capgemini?

É um mercado pequeno mas altamente relevante e que permite explorar ofertas inovadoras e conjugar as grandes linhas de serviço da Capgemini: Consulting, Infra, Apps, BPO e Outsourcing. ®

Jorge Martins, natural de Pombal, assumiu em julho passado o cargo de 'chief executive officer' (CEO) da Capgemini Portugal. Com ampla experiência profissional em consultoria de negócio e tecnologias de informação (TI), tem o seu percurso muito ligado à Capgemini Portugal, onde desde cedo assumiu diferentes responsabilidades de gestão, entre as quais a liderança do sector da administração pública a partir de 2003. De 2008 a 2011 foi responsável pela área de consultoria de alta direção, tendo posteriormente acumulado a gestão da área de tecnologia, que inclui a unidade de 'outsourcing'. Licenciado em «Informática de Gestão», tem uma especialização em «Gestão» e a frequência de um mestrado em «Finanças». É membro do Centro de Excelência Internacional da Capgemini para a área de infraestrutura. Liderou o processo de acreditação da Capgemini Portugal como «Listing Sponsor» na Euronext.

Formação profissional

Uma perspetiva da situação em Portugal e do recurso às tecnologias de informação

A formação profissional contínua, que visa melhorar as competências dos colaboradores, promovendo a atualização de conhecimentos e a sua adaptação às eventuais mudanças organizativas e técnicas, surgiu como resposta ao baixo nível de habilitações e qualificações da mão-de-obra que se fazia sentir em Portugal até à década de 1990. A formação inserida no mercado de trabalho foi regulamentada pelo Decreto-lei 405/91. No contexto deste diploma, a base institucional desta modalidade de formação passou a ser a empresa, sendo o respetivo público-alvo a população ativa, empregada, incluindo-se nesta os candidatos ao primeiro emprego.

Como a formação profissional contínua tem como público-alvo os profissionais no ativo, a mesma tem vindo a contribuir para acelerar mudanças nas organizações, na medida em que intervém diretamente sobre o aperfeiçoamento profissional, promovendo e agilizando os processos de mudança organizativa, equacionando problemas técnicos, pedagógicos e até de gestão.

Atualmente, a formação profissional apresenta uma preocupação crescente no que diz respeito à necessidade de elevar a qualidade da formação, o que em conjunto com a obrigatoriedade de



facultar, em cada ano, um mínimo de 35 horas de formação contínua (de acordo com o estipulado no Código do Trabalho) aos colaboradores colocou às empresas um

A aplicabilidade desta lei laboral conduziu progressivamente à evolução do próprio conceito da formação profissional, adotando um novo modelo formativo, integrador e avaliativo que visa a promoção profissional dos colaboradores e o aumento da produtividade dos mesmos. A formação profissional passou então a ser encarada como uma mais-valia para as empresas e os seus colaboradores, sendo o objetivo final conseguir melhores resultados, tanto ao nível da qualificação como ao nível da produtividade.

Nesta perspetiva, o Grupo SOFT desenvolveu o módulo de gestão de formação, enquadrado no seu 'software' «GESVENGHR – Gestor de Recursos Humanos», que abrange desde a elaboração do plano de formação com base no diagnóstico das necessidades de formação dos colaboradores face às competên-

A utilização do módulo de gestão de formação permite beneficiar de um sistema integrado de recursos humanos, não havendo necessidade de trabalho adicional de introdução ou transferência de dados nem duplicação de informação.

novo desafio: estruturar e racionalizar o próprio sistema de formação, fazendo a sua gestão de forma eficaz e célere.

cias detidas e pretendidas, seja para a função a desempenhar, seja de acordo com as características do posto de trabalho, até à análise

Este módulo abrange desde a elaboração do plano de formação com base no diagnóstico das necessidades de formação dos colaboradores face às competências detidas e pretendidas, seja para a função a desempenhar, seja de acordo com as características do posto de trabalho, até à análise final de indicadores de formação.

final de indicadores de formação. A utilização do módulo de gestão de formação permite aos clientes beneficiar de um sistema integra-

do de recursos humanos, não havendo necessidade de trabalho adicional de introdução ou transferência de dados nem duplica-

ção de informação.

A elevada adaptabilidade do módulo permite dar resposta às exigências da gestão de formação, respeitando as grandes diferenças que se fazem sentir não só de sector para sector como até de entidade para entidade: desde a origem da formação até objetivos, públicos-alvo e conceitos diferenciados, é possível obter um sistema de formação único, caso a caso, de acordo com as necessidades do cliente. ©

Isabel Farinha
Responsável do Departamento
de Formação do Grupo SOFT
isabel.farinha@grupsoft.com




Paradoxo HUMANO
Be Different

o seu Parceiro em
**Employee
Engagement**

Learning to Engage
criar compromisso com o negócio

*Atrium Saldanha,
Praça Duque de Saldanha, 1-3ºL
1050-094 Lisboa*

Tel: (351) 213 536 021
Tel: (351) 913 383 732

Email: paradoxo@paradoxohumano.com
Site: <http://www.paradoxohumano.com>

 /ParadoxoHUMANO

Crise, empresas e saúde e segurança no trabalho



Especialistas ligados ao tema saúde e segurança no trabalho (SST) falam do impacto da crise no tecido empresarial no seu âmbito de atuação.

Texto: António Manuel Venda

U

Uma análise que

dificilmente pode ser otimista

«A atual conjuntura negativa possui um horizonte substancialmente mais longo, não dando o espaço necessário para o alívio das tensões criadas. Isto significa que a situação de grande desconforto, que gozava do benefício de ser percebida como temporária e portanto suportável, produzirá no futuro próximo um efeito negativo potenciado.» A opinião é de João Vilarinho Santos, administrador delegado da Sagies, que complementa. «Esta perspetiva acresce ao que temos vivido de dificuldade para a missão da SST, com tendência para redução de recursos, enquanto se regista o incremento dos riscos laborais. O seu custo humano, social e económico é potencialmente elevado, jogando contra a produtividade e contra a competitividade.»

Num biénio (2014/ 2015) que a Europa dedica à gestão do ‘stress’ e dos riscos psicossociais laborais, «um dos principais efeitos da crise», diz o responsável da Sagies, citando a seguir um estudo cujos resultados mostram que 74% das empresas europeias não gere

o ‘stress’ negativo no local de trabalho e outros riscos de natureza psicossocial, «agravando outras patologias stresso-sensíveis», explica. Outros dados: assume-se que cerca de 55% dos dias de trabalho perdidos estão relacionados com riscos psicossociais e que as perturbações da saúde mental custem anualmente 240 mil milhões de euros à União Europeia.

Em síntese, João Vilarinho Santos faz «uma análise que dificilmente pode ser otimista». Contudo, considera que «não parece existir alternativa, enquanto não for demonstrada a inviabilidade do nosso modelo, à não continuação do investimento na prevenção que evite consequências graves na saúde da população laboral, e por essa via na saúde das empresas, das economias e das sociedades».

Quatro pontos significativos

Carlos Lima, diretor geral da Esumédica – Prestação de Cuidados Médicos, destaca alguns pontos mais significativos para os principais intervenientes: «Primeiro, em muitas empresas empregadoras, particularmente naquelas que operam apenas no mercado nacional, verifica-se uma redução do investimento em SST, reduzindo os serviços prestados, fazendo concessões à qualidade e ao cumprimento da lei e contratando prestadores quase exclusivamente com base no preço. Depois, ao nível dos trabalhadores, neste contexto caracterizado por desemprego elevado, instabilidade nas empresas e um aumento dos riscos psicossociais nos locais de trabalho, verifica-se uma maior prevalência das doenças do foro psíquico. Nalgumas empresas de maior dimensão, em que estes problemas têm uma expressão maior, há que reconhecer que tem havido o cuidado de reforçar as equipas de saúde com especialistas das áreas da psiquiatria e psicologia. Mais, as empresas prestadoras de serviços foram obrigadas a acompanhar a redução dos pre-

TALENTIA FINANCE
TALENTIA CPM
TALENTIA HCM

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



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

talentia

Software

Inspiring progress

www.talentia-software.pt



© João Andriés



© Fernando Picarra



© DR



© Fernando Picarra

ços no mercado. As melhores à custa de ganhos de eficiência e de economias de escala; infelizmente, há muitas outras em que essa redução foi conseguida à custa da qualidade dos serviços prestados ou mesmo do cumprimento integral dos serviços contratados. Finalmente, nas entidades oficiais, apesar das boas intenções, as restrições orçamentais estão a criar um impacto negativo na atividade. É público que a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) sofreu uma redução significativa do número de inspetores do trabalho e está fortemente condicionada na sua capacidade de intervenção no terreno.»

Serviços que dão resultados

Eduardo Martins Pereira, diretor geral da Ecosauúde, comenta que «a conjuntura recessiva afetou a generalidade das organizações e, por consequência, os respetivos serviços de SST». O responsável faz notar que «muitas organizações acionaram políticas de gestão de curto prazo focadas na sobrevivência e orientadas para a redução de gastos operacionais – e se por um lado nunca como agora se questiona o investimento em SST, por outro os gestores assertivos percebem bem quando um custo alimenta um ciclo virtuoso de geração de valor que melhora os resultados da organização».

Para Eduardo Martins Pereira, «este é um dos desafios atuais na gestão de SST». E acrescenta: «É algo que muito nos interessa, por ser a oportunidade para distinguir a prestação de segurança e saúde que entrega resultados. A nossa experiência mostra ser possível captar a adesão a serviços que reduzem custos improdutos.» Dá dois exemplos: «Reduzimos custos posteriores em acidentes de trabalho em pelo menos 15 euros, por cada euro gasto em testes de álcool e drogas aplicados com uma frequência ótima; e durante a época fria reduzimos um dia de baixa por doença natural por cada três euros e meio gastos na vacinação antigripal inoculada a uma porção ótima do efetivo laboral.»

Eduardo Martins Pereira diz ainda que estes são exemplos, «entre muitos outros», de como fazem «acontecer resultados todos os dias». Por isso, conclui, «nem a atual crise nos tem impedido de continuar a atrair e a fidelizar organizações que não dispensam serviços de SST que dão resultados».

Custos do Estado para as empresas

O diretor geral da Interprev, Pedro Soares, faz notar que «nos últimos dois anos assistimos a uma evolução positiva ao nível da atenção e da importância dada à SST nas empresas, de todas as dimensões, das micro às grandes empresas», sendo que «as avaliações de riscos associadas às funções desempenhadas e a aptidão física e psíquica dos trabalhadores passaram a assumir um papel relevante no quotidiano». Deste modo, acredita, «as pro-

blemáticas associadas a SST assumiram-se como um fator de competitividade das empresas, com enfoque direto na produtividade e no absentismo e como fator decisivo na garantia da qualidade do ambiente de trabalho e dos níveis de desempenho das organizações».

Em paralelo, o responsável nota que «nas médias e nas grandes empresas há um reforço da intervenção, sobretudo na área da saúde com a inclusão de serviços de medicina curativa.» Ou seja, «tende a generalizar-se nesse universo de empresas a afetação de recursos médicos à prestação de serviços em matéria de saúde do trabalho e medicina curativa».

A crise económica e em particular as fortes restrições orçamentais no Serviço Nacional de Saúde levam Pedro Soares a falar em «crescimento do número de horas de intervenção em matéria de saúde do trabalho e medicina curativa, ao nível das empresas privadas e de outras organizações com serviços de SST organizados». Explica: «As limitações operacionais impostas pelos cortes orçamentais no

serviço público de saúde e as crescentes necessidades físicas e psíquicas dos trabalhadores, provocadas por um ambiente macro económico recessivo, tem elevado a intervenção do foro médico realizada diretamente nas empresas pelos profissionais de saúde afetos, quer os serviços de saúde do trabalho, quer os de medicina curativa. Deste modo, o custo que ao Estado competia suportar na garantia da prestação do serviço público de saúde tem estado a ser transferido para a esfera das empresas/organizações.»

Para o diretor geral da Interprev, «os serviços de SST têm assim evoluído em termos de importância no quadro das empresas, acompanhando as estratégias empresariais de valorização dos recursos humanos». No fundo, «a crise da economia tem desresponsabilizado o Estado em relação às pessoas (em matéria de saúde), e acabaram por ser transferidos para as empresas alguns dos custos que ao Estado competiam em matéria da obrigação de zelar pela saúde pública da sua população ativa». ©

Animal surpreendente e único, a manta Birostris tem o seu habitat natural em águas temperadas junto à costa e alimenta-se de zooplâncton e pequenos peixes. Um belo exemplar desta espécie viveu no Oceanário de Lisboa entre 2002 e 2008, altura em que foi devolvido ao mar.

www.find.pt

CONHECIDA E RESPEITADA.

Conhecida e respeitada pelo seu trabalho, a FIND é a única empresa, em Portugal, a dedicar-se, em exclusivo, à consultoria e recrutamento no mundo da Advocacia e do Direito.

Este é, sem dúvida, o seu habitat natural!

"Conhecemos "por dentro" o mundo da advocacia, os seus players e as suas nuances."

FIND

Aligned with
the legal profession.

Gerir os profissionais e a formação

A Source of Knowledge baseia-se no modelo «Recrutar, Seleccionar, Formar, Colocar e Acompanhar». É uma atitude inovadora e atrativa e que permite à empresa ter melhores soluções para as necessidades do mercado. A flexibilidade com que atua, aliada à partilha dos valores essenciais dos clientes e ao 'know-how' da equipa, faz da Source of Knowledge um parceiro de excelência. A empresa conta atualmente com mais de 250 formadores qualificados para ministrar formação, com especialização em três grandes áreas: tecnologias de informação (TI), 'soft skills' e competências empresariais.

Na Source of Knowledge gere-se a carreira formativa dos formadores, procura-se identificar novas áreas de atuação e novos mercados individualmente com cada colaborador ou em equipa refletindo na oferta dos serviços aos clientes. Para a Source of Knowledge é fundamental fomentar a confiança desses mesmos clientes através dos formadores que coloca à sua disposição. A empresa conta com a participação ativa dos clientes na escolha do formador adequado ao projeto, na familiaridade que têm com as suas regras internas, as boas práticas e o modelo de funcionamento. Os recursos que apresenta são os recursos dos clientes.

A gestão de pessoas é fundamental nas empresas, e para a Source of Knowledge este tema é de primordial importância e vital para o seu sucesso. Os seus recursos são em grande maioria profissionais



© Vitor Gonçalo

do mercado de trabalho que aliam a profissão liberal à atividade de formador, e como tal veem na Source of Knowledge um parceiro de confiança que lhes possibilita a evolução profissional; desta forma, a empresa mantém uma relação muito estreita com cada colaborador. Confiar nas suas capacidades, estimula a sua evolução, define determinados objetivos e deter-

minadas etapas a cumprir e fornece incentivos técnico-financeiros independentemente de estar a lidar com colaboradores internos ou externos. O objetivo final passa por assegurar que todos os formadores sintam efetivamente a camisola. Por seu lado, os clientes recebem um valor acrescentado fruto desta relação.

A Source of Knowledge é também reconhecida pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) como entidade formadora certificada. Este reconhecimento certifica que a empresa se encontra acreditada perante

Os recursos da Source of Knowledge são em grande maioria profissionais do mercado de trabalho que aliam a profissão liberal à atividade de formador, e como tal veem na empresa um parceiro de confiança que lhes possibilita a evolução profissional.

o sistema nacional de acreditação, garantindo assim os mais elevados níveis de qualidade das suas ações de formação e do seu corpo técnico e pedagógico. Com uma aposta em soluções glo-

Com uma aposta em soluções glo-

bais para formação e especializada em recrutamento e seleção de profissionais, a empresa foca-se essencialmente em 'outsourcing' de formadores para ministrar formação em todos os sectores de atividade. Como empresa de referência no fornecimento de soluções de formação, oferece a clientes e parceiros soluções de valor acrescentado, possibilitando a todas as organizações o planea-

A empresa conta atualmente com mais de 250 formadores qualificados para ministrar formação, com especialização em três grandes áreas: tecnologias de informação (TI), 'soft skills' e competências empresariais.

mento, a gestão e a execução de qualquer ação de formação, independentemente da sua dimensão, do formato ou da área, com tempo de espera mínimo e sem elevados custos gerais de pessoal. O modelo de negócio, focado nas necessidades dos clientes, permite a entrega de soluções de formação flexíveis, escaláveis e abrangentes, de qualidade garantida, orientada para os resultados desejados. ©

João Teixeira
Diretor Executivo
da Source of Knowledge
joao.teixeira@sourceofknowledge.pt

CICLO DE CONFERÊNCIAS

PORTO



A sustentabilidade da taxa de emprego dos trabalhadores mais velhos depende da intervenção do Estado, do papel do sector empresarial privado e da iniciativa dos trabalhadores. O estudo Seniores Activos permitiu caracterizar a situação de participação dos seniores no mercado de trabalho em Portugal e identificar boas práticas, nacionais e internacionais, que contribuem para o aumento da participação dos seniores no mercado de trabalho. Pretende-se, a longo prazo, promover o aumento da força de trabalho disponível no país.

25 DE NOVEMBRO
8.30H
AUDITÓRIO ESEIG-IPP

INFO@ADVANCIS.PT
www.senioresactivos.com



Promover a contratação dos doutorados e a sua empregabilidade em sectores além da esfera pública, constitui-se como um importante mecanismo de transferência de conhecimentos e inovação, da academia para a sociedade, que urge fomentar.

Este estudo permitiu o mapeamento do gap existente entre as competências dos candidatos a emprego e as necessidades das organizações e a identificação de boas práticas de promoção da empregabilidade dos doutorados.

9 DE DEZEMBRO
8.30H
AUDITÓRIO ESEIG-IPP

INFO@ADVANCIS.PT
www.empregabilidadedodoutorados.com

PROMOTOR



PARCEIRO ASSOCIADO



APOIO



Acabar com o Princípio de Peter no recrutamento interno

Elevado desempenho = elevado potencial?

É comum nas empresas de sucesso a preocupação em não ter apenas líderes eficazes no presente mas também para o futuro. Pessoas que consigam lidar com os principais desafios do negócio, como por exemplo o crescimento, a mudança, a consolidação ou a expansão.

Texto: Nuno Matos de Sousa

Os colaboradores de elevado potencial são cruciais para o crescimento empresarial e para o 'pipeline' de liderança. Estudos realizados pela CEB mostram que os colaboradores de elevado potencial (HiPo – 'high potential') são 91% mais valiosos para a organização do que os não HiPo. Líderes eficazes conseguem mais 90% de receita e duplicam o crescimento do lucro.⁽¹⁾ Para além disso, é três vezes mais provável que os HiPo sejam mais bem-sucedidos numa função de nível mais exigente do que os colaboradores de elevado desempenho.

No entanto, poucos programas de HiPo produzem os resultados desejados, já que 46% dos líderes que assumem novas funções falham o alcance dos objetivos. O que pode explicar por que um em cada dois profissionais de gestão de recursos humanos não tenham confiança nos seus programas.

A grande questão é que muitas organizações assumem que os colaboradores de elevado desempenho (HiPer – 'high performer') têm elevado potencial (HiPo). É verdade que quase todos os HiPo são colaboradores de elevado desempenho. No entanto, apenas 15% destes são HiPo, ou seja, um em cada sete colaboradores de elevado desempenho tem elevado potencial. O investimento em programas de elevado potencial nas pessoas erradas desperdiça recursos escassos.

O que diferencia os HiPo dos restantes colaboradores é a combinação de elevados níveis de capacidade, de aspiração, para chegar a funções mais seniores, e de 'engagement' (ver figura). Muitos dos colaboradores de elevado desempenho deixam de destacar-se numa função mais sénior porque ficam aquém numa destas três dimensões. A CEB's SHL Talent Measurement definiu três tipos de colaboradores para enfatizar a importância de cada uma delas:

- Estrelas desalinhas – Colaboradores com falta de motivação e de ambição para alcançar níveis mais exigentes.

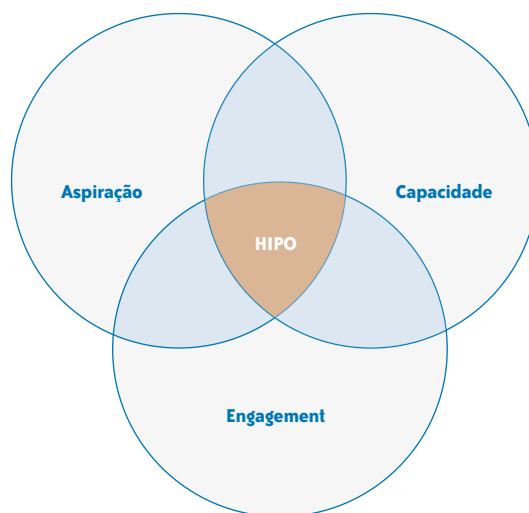
Apesar das suas capacidades e do compromisso com a organização, não querem o suficiente. A probabilidade de sucesso destes colaboradores numa função de nível superior é de 44%.

- Sonhadores envolvidos – Colaboradores bastante envolvidos e comprometidos com a organização, e motivados para alcançar funções de níveis mais exigentes, mas com uma capacidade apenas média. A não ser que a organização tenha a possibilidade de apoiar o desenvolvimento destas competências, a probabilidade de sucesso desses colaboradores é nula.

- Estrelas descomprometidas – Colaboradores com elevados níveis de aspiração e capacidade, mas algo hesitantes em acreditar que trabalhar naquela organização é o melhor para si. A probabilidade de sucesso num nível seguinte, em termos de função, é de 13%.

Para além disso, ao falarmos de HiPo as organizações necessitam de saber como o seu talento se compara com o da concorrência. Assim, é determinante recorrer a 'benchmarks' externos que possibilitem à organização saber como está a competir para reter os HiPo. Adicionalmente, ao comparar

O que diferencia os 'high potentials' (HiPo) dos restantes colaboradores é a combinação de elevados níveis de capacidade, de aspiração, para chegar a funções mais seniores, e de 'engagement'.



⁽¹⁾CEB, «Changing the odds from failure to success for high-potential programmes», «HiPo Research Paper», 2013.

o potencial desses colaboradores com o dos colaboradores da concorrência, as empresas obtêm informação que lhes permite analisar a probabilidade de alcançarem os resultados pretendidos e quais as áreas em que devem investir para promover o desenvolvimento das pessoas certas para atingir os objetivos organizacionais.

As organizações de sucesso criam um 'pipeline' de futuros executivos, identificando com precisão e desenvolvendo o talento nos diferentes níveis da empresa. Apenas uma em cada três empresas recorre a informação proveniente de 'assessments' válidos para identificar o potencial elevado. (*)

As estratégias bem-sucedidas para o desenvolvimento de HiPo incluem quatro componentes cruciais: a) identificar colaboradores com elevado desempenho; b) avaliar a sua aspiração para desempenhar funções mais seniores; c) avaliar se possuem as competências necessárias; d) avaliar o nível de 'engagement' para saber se o colaborador está comprometido com a organização.

Desta forma, as empresas de sucesso adotam uma definição clara do que é um HiPo, reconhecendo que um colaborador de elevado desempenho não é o mesmo que

um de elevado potencial. Identificam os seus potenciais HiPo através de um programa que avalie a capacidade, o potencial de desempenho e o potencial de carreira, e desconfiam de medidas subjetivas. Avaliam proativamente o 'engagement' e atuam de forma a mitigar o risco de saída dos HiPo. Utilizam atividades e funções exigentes que ajudem os HiPo a desenvolverem-se, a reforçarem e a aplicarem o seu potencial e as suas aspirações para terem sucesso em papéis mais seniores.

Em suma, as melhores soluções para os programas de HiPo asseguraram que medem com precisão o potencial dos HiPo para serem bem-sucedidos na mudança para funções mais seniores, e que identificam as medidas de desenvolvimento necessárias para construir um 'pipeline' robusto de colaboradores de elevado potencial. Para além disso, contribuem para melhorar a retenção dos colaboradores de elevado potencial, aumentar as receitas e fazer crescer o lucro através de uma liderança eficaz. ®



Nuno Matos de Sousa
(nuno.sousa@shlportugal.pt)
é 'managing consultant' da SHL Portugal

TEMOS ORGULHO EM TRABALHAR AQUI



Gestão de Contact Centers . Recrutamento e Seleção . Formação . e-Learning
Outsourcing . Consultoria e Estudos . Qualidade . Cliente Mistério . Handling

MELHORES EMPRESAS 2013 Exame
MELHORES EMPRESAS 2014 Exame



LISBOA . PORTO . TROFA . MAIA . BARREIRO

www.rhmais.pt



01



02



03

01 | Dare To Be Great em destaque

Este ano, a empresa Dare To Be Great, representação oficial em Lisboa (Portugal) da IHCOS – The International Humanistic Coaching Society, foi destacada internacionalmente. Num comunicado assinala-se que «a empresa foi ao encontro da avaliação dos rigorosos requisitos, nomeadamente capacidade de promover eticamente a atividade de ‘coaching’, o cumprimento do rigoroso padrão de qualidade na organização e a execução das certificações de ‘coaching’, a satisfação do cliente que frequentou o curso, o empenho e a dedicação demonstradas em todo o acompanhamento do cliente até este ser certificado profissionalmente». Lígia Neves, que lidera a Dare To Be Great, assinalou a importância da ‘MORE Humanistic Methodology’ nesta distinção.

Insignis West aposta na área de gestão

A Insignis West, empresa de formação e consultoria cujos responsáveis apostam «na valorização e no desenvolvimento dos recursos humanos e das empresas», está a reforçar a sua oferta formativa, com novos cursos na área da gestão. Gestão de projetos e gestão estratégica de segurança empresarial e patrimonial são exemplos de temas já abordados em novas ações de formação.

Curso de formação de formadores

A Source of Knowledge está a disponibilizar o curso «Formação Pedagógica Inicial de Formadores», com uma duração de 90 horas, homologado pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e organizado em módulos de 10 horas. Estes módulos contemplam as dimensões pedagógica, organizacional, prática, deontológica e ética, visando responder à evolução e à multidisciplinaridade associada ao desempenho da atividade de formador. O IEFP define para este tipo de cursos um número mínimo de participantes para o início de cada ação de formação (oito formandos), pelo que a confirmação da data de início de cada ação fica sujeita ao número de inscritos e à sua efetiva presença.

02 | «Certificação Wake Up Coaching»

As próximas edições do curso «Certificação Wake Up Coaching», do Portal do Ser (‘licensed training center’ da International School of Professional Coaching, ISPC), já têm datas. Assim, no Porto será nos dias três, quatro, cinco, seis, 10, 14, 17 e 18 de novembro e três de dezembro (pós-laboral). Já em Lisboa será nos dias um, dois, 15 e 16 de novembro e quatro de dezembro (fim de semana).

03 | Edição 64 do «PAGE», da Católica-Lisbon

Começa a 14 de novembro a edição 64 do «PAGE – Programa Avançado de Gestão para Executivos», da Católica Lisbon School of Business & Economics (Católica-Lisbon). O objetivo é «assegurar aos participantes uma sólida formação em gestão, através de um corpo docente de exceção, que lhes confira os instrumentos para gerirem as suas organizações em ambiente de crescente complexidade e ritmo de mudança», lê-se num documento de divulgação.

zonaverde abre delegação em Lisboa

A empresa de formação e consultoria zonaverde, fundada em 1996 em Santa Maria da Feira, acaba de abrir uma delegação em Lisboa. O objetivo é dar resposta a inúmeras solicitações de clientes e parceiros, procurando estar perto deles. A delegação situa-se no Parque das Nações, sendo que a sede é em Santa Maria da Feira. Jorge Pereira, o diretor geral, refere a propósito desta expansão da empresa: «Movidos diariamente pela vontade de inovar através da estratégia e do desenvolvimento de produtos e serviços diferenciados, adaptados a cada cliente, encorajamos todos os nossos colaboradores à partilha de ideias e de iniciativas inovadoras, numa busca contínua por novos mercados, negócios e métodos de trabalho.»



04 | José Vaz Quintino regressa ao Grupo Egor

José Vaz Quintino (na foto), um profissional de recursos humanos com vasta experiência de consultoria e docência universitária, regressou ao Grupo Egor para assumir as funções de 'business partner' da Egor RH – Gestão da Mudança. Responsável pelas áreas de 'marketing' e comunicação do Grupo Egor entre 1999 e 2012, o executivo terá agora como objetivos estratégicos a capitalização da longa experiência do grupo em termos de sistemas integrados de gestão de recursos humanos, 'career coaching', 'outplacement' e 'interim management' e ainda a dinamização da nova unidade de negócio.

Programa «Women in Business»

Começa a sete de novembro, em Lisboa, a segunda edição do «Women in Business», um programa desenhado pela Católica-Lisbon e cuja primeira edição se revelou «de grande utilidade para as suas participantes», assinala-se na divulgação. Aí refere-se também que o curso «impulsiona o desenvolvimento diretivo de mulheres com potencial e motivação para evoluírem nas suas carreiras de gestão e liderança de equipas ou empresas». A responsabilidade do programa é de Isabel Viegas, diretora coordenadora de recursos humanos do Banco Santander Totta.

ERES apresenta novidades

A multinacional de 'relocation' ERES vai fechar o ano de 2014 com inúmeras novidades comerciais: uma política comercial renovada, orientada para o cliente corporativo e as necessidades dos distintos departamen-

tos de recursos humanos; uma atenção detalhada às diferenças entre os processos de mobilidade dos seus clientes; um novo escritório em Luanda para reforçar a sua presença no mercado angolano; e uma nova cara no departamento, Carlota Varela Cid, agora responsável pelas vendas da empresa e pela gestão de clientes.

Evento da Women@Mercer em Portugal

A Mercer organizou o primeiro evento anual da Women@Mercer (W@M) em Portugal, nos seus escritórios de Lisboa, no passado dia oito de outubro, sobre o tema «Driving Change: Equal Opportunities». Tratou-se de uma conferência que contou com os testemunhos da secretária de Estado para os Assuntos Parlamentares e da Igualdade, Teresa Morais, da diretora coordenadora de recursos humanos do Banco Santander Totta, Isabel Viegas, e da representante da W@M na Europa, Martine Ferland, que debateram a temática perante uma plateia constituída por homens e mulheres. Nélia Câmara, gerente da Mercer Portugal e representante da W@M no nosso país, assinalou que «este grupo tem realizado várias ações no sentido de promover o debate sobre a igualdade de género».

Ações da eiC Formação no Porto e em Lisboa

A eiC Formação tem em agenda até ao fim do ano diversas ações de formação no Porto e em Lisboa. São as seguintes: «KPI's – Indicadores de Desempenho» (20 de novembro, Lisboa); «Implementação de Sistemas de Gestão de Energia – ISO 50001» (quatro e cinco de dezembro, Lisboa); «Gestão Documental para Laboratórios» (três de novembro, Lisboa); «Serviço de Manutenção de Extintores – NP 4413:2012» (19 de novembro, Lisboa); «Implementação de SGQ – Curso Teórico e Prático» (25 a 27 de novembro, Lisboa); «Curso Prático de Ambiente e SHT – Legislação, Cumprimento de Horas de Formação» (nove, 10 e 11 de dezembro, Lisboa).

Formação da ATEC em Sines

Tendo em conta que a política educativa nacional e local define como prioridade o alargamento da oferta formativa de carácter profissionalizante, com vista a aumentar as taxas de qualificação e promover a existência de mão-de-obra certificada e especializada adequada às necessidades das empresas, a ATEC – Academia de Formação, sediada no Parque Industrial da Volkswagen Autoeuropa, em Palmela, está a promover na Zona Industrial e Logística de Sines (ZILS), gerida pela aicep Global Parques, um curso de especialização tecnológica em «Tecnologia Mecatrónica». Este curso visa a inserção profissional de jovens desempregados através da sua requalificação. Ministrado em instala-

ções da aicep Global Parques, no Centro de Negócios da ZILS, formará 20 técnicos especialistas.

05 | Multipessoal reabilita aldeia e ajuda desempregados

O Grupo Multipessoal ofereceu formação aos desempregados da aldeia de Vale da Pinta, no Cartaxo. Os profissionais do grupo, especializado em soluções globais de recursos humanos, pretenderam dar novas ferramentas aos moradores da aldeia, ensinando-os a elaborar corretamente um 'currículum vitae' (CV) e a ter um comportamento adequado numa entrevista de emprego, de modo a aumentarem as suas possibilidades de reintegração no mercado de trabalho. Esta ação, que contou com 80 voluntários do Grupo Multipessoal, ocorreu no âmbito do «P2P – People to People», projeto de responsabilidade social do grupo, e incluiu a recuperação de diversos edifícios públicos da aldeia, como o jardim infantil, o parque infantil, a igreja, a fonte, o jardim do coreto, o miradouro e o museu escolar.

06 | Nova edição da «Revista da CRHLP»

Está disponível 'on-line' mais uma edição da «Revista da CRHLP» (número três). Destaque para uma entrevista com Mara Ferreira, consultora da TopView

International, sobre o mercado de trabalho em Angola, para uma reportagem sobre a gestão de recursos humanos no triângulo atlântico e para a homenagem prestada a Marco Aurélio Vianna, um dos nomes grandes do mundo da gestão das pessoas, desaparecido este ano. A revista é uma publicação da Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos de Língua Portuguesa (CRHLP), de periodicidade trimestral, chegando a mais de 20 mil profissionais ligados à gestão das pessoas das organizações no espaço lusófono.

Egor Outsourcing candidata no «EDPartners 2014»

A Egor Outsourcing é uma das candidatas, na categoria de «Boas Práticas», aos prémios com que a EDP pretende distinguir em 2014 os seus melhores fornecedores. A instituição tem assegurado desde 2008 a gestão de lojas da EDP, que em termos de satisfação de clientes e eficácia dos serviços mereceram a atribuição pelo júri da última edição do «EDPartners» de um dos principais prémios na categoria «Relações com Clientes».

Plataforma de gestão de talentos da Heading

A Heading Recursos Humanos lançou em outubro a sua nova plataforma de gestão de talentos, a «Genius». Orientada para um mercado global, apresenta-se em diferentes línguas e é capaz de gerir candidaturas de todas as partes do mundo, tendo vindo a aumentar em muito a base de dados de candidatos quer em Portugal, quer em Moçambique. Esta plataforma permite que a empresa liderada por Rui Guedes de Quinhones continue a «apresentar um serviço de excelência nas áreas do recrutamento e selecção e de 'search', mas potenciando a eficiência e a rapidez dos processos», lê-se num comunicado, no qual o responsável assinala: «Os canais de candidaturas estão integrados numa única ferramenta, o que nos permite responder com maior celeridade.»

07 | «Keep calm and reload, somos a tua energia»

A consultora BOLD International levou recentemente a cabo uma ação de aproximação aos seus consultores que se encontram em regime de 'outsourcing', no âmbito da sua política de recursos humanos. Sob o mote «Keep calm and reload, somos a tua energia», foi promovida uma campanha visando reforçar a relação da consultora com os colaboradores no seu regresso ao trabalho, colaboradores que por força dos projetos em que estão envolvidos acabam por estar mais afastados do dia a dia da consultora.



COM ATITUDE...

Empresas, chefes e produtividade

Há dias fui tomar um café com um ex-colega de faculdade que hoje é um quadro técnico de uma empresa industrial de média dimensão do centro do país. Depois da habitual conversa entre duas pessoas que já não se veem há algum tempo, ele disse-me que gosta da empresa onde trabalha, dos colegas e das funções que desempenha, mas que muitas vezes se sente desorientado, porque a sua chefia «nem sempre está lá» e impõe «uma certa distância», levando-o a «sentir-se inseguro» e «sem certeza de nada». Estes bloqueios fazem-no perder o interesse e a motivação que diz precisar para ser mais produtivo e estar bem consigo próprio enquanto trabalha.

Na minha perspetiva, a questão da «distância hierárquica» é fonte de problemas – para as empresas e para as pessoas. E embora entenda que tem vindo a diminuir, sei que ainda há sectores em que o fenómeno perdura, criando situações de verdadeira irracionalidade, quando analisadas numa lógica de gestão. Três exemplos típicos: há atividades que não avançam apenas porque a execução está pendente de uma prévia autorização de rotina, dada de forma acéfala pela chefia, sem acrescentar qualquer valor ao processo; há hierarquias que promovem uma cultura de admiração

que é percebida pela equipa como de altivez e soberberia, criando bloqueios e constrangimentos à comunicação que acabam por impactar, de forma inevitável, no desempenho das pessoas; há colaboradores que se servem da distância hierárquica, promovida pela sua chefia, para ficarem na «zona de conforto», desresponsabilizando-se porque apenas fazem o que o chefe manda, quando manda e como manda.

Ignorar o impacto da «distância hierárquica» no desempenho das empresas é uma opção. Mas não é certamente a melhor. Porque significa menor pro-

Ignorar o impacto da «distância hierárquica» no desempenho das empresas é uma opção. Mas não é certamente a melhor.

atividade – a raiz da falta de competitividade, salários baixos, insatisfação das pessoas... Ou seja, a distância hierárquica produz um certo 'status quo' que se alimenta a si próprio e gera custos de eficiência e de eficácia que bloqueiam o desenvolvimento das empresas. Custos ocultos que raramente estão espelhados na contabilidade, mas que estão lá – muitas vezes na rubrica encargos com pessoal. Trata-se de um problema cuja resolução passa por ter chefias que estão próximas das pessoas, para enquadrá-las, compreendê-las, responsabilizá-las e focá-las no que deve e tem que ser feito. ©



José Duarte Dias
Managing Partner da Paradoxo Humano
jduartedias@paradoxohumano.com

Paula Tomás Consultores

Campanha Novas Instalações

20% em todos os cursos inter!
Venha visitar-nos e descubra a nossa oferta formativa!

Rua Nova dos Mercadores N.º 11/11B, R/C DTO 1990-176
Santa Maria dos Olivais, Parque das Nações, Lisboa. Telf. 219 458 533

CASE STUDY



Gerir os colaboradores em todo o mundo

Texto: Mário Sul de Andrade

Uma solução tecnológica global tendo em vista otimizar a administração de pessoal e a organização dos colaboradores em todo o mundo. Foi esta a opção da GFI Software, que agora utiliza a «Global SaaS HR», da Meta4. Com presença nos Estados Unidos, no Reino Unido, na Austrália, na Áustria, em Malta, na Roménia, em Hong Kong e nas Filipinas, a GFI é uma multinacional de tecnologias de informação (TI) que se dirige preferencialmente a pequenas e médias empresas (PME).

Motivada pelo forte crescimento internacional que registou nos últimos tempos, a GFI precisava de uma solução global de recursos humanos que permitisse dar resposta a uma série de aspetos que considerava estratégicos. Entre eles, destacava-se a necessidade de dispor de informação unificada sobre todos os seus colaboradores repartidos pelo mundo (cerca de mil), agilizar e automatizar os processos de gestão (a informação era compilada manualmente e enviada de forma independente por cada um dos escritórios) e gerir os processos de recursos humanos essenciais num ambiente de fluxo de trabalho baseado nas etapas de validação adequadas.

«Global SaaS HR» e internacionalização

As particularidades de gestão desta multinacional exigiam, portanto, contar com uma solução de 'software' padrão capaz de dar resposta a uma série de necessi-

dades na área de recursos humanos: por exemplo, o registo e a consolidação da informação relativa a todos os colaboradores num único sistema tecnológico, a elaboração de contagens de colaboradores a nível mundial, proporcionar aos gestores acesso 'on-line' aos serviços de recursos humanos (independentemente da localização geográfica) e facultar aos responsáveis de recursos humanos a máxima flexibilidade e a máxima adaptação às mudanças.

A GFI optou pela solução «Global SaaS HR», da multinacional espanhola Meta4, sendo de destacar o facto de esta solução ter sido a única a nível mundial a cumprir os requisitos da lei de proteção de dados (nomeadamente na Europa, onde a exigência do seu cumprimento é mais rigorosa do que em todos os outros países do mundo) Esta questão, aliás, revelou-se determinante no processo de seleção.

Gestão global de recursos humanos

Carlos Pardo, diretor geral da Meta4 para Espanha e Portugal, assinala que «com a solução 'Global SaaS HR', o Departamento de Recursos Humanos da GFI pode elaborar automaticamente relatórios sobre os colaboradores em função das suas necessidades, controlar salários e gerir mudanças organizacionais como entradas, saídas, etc, assim como registar os dados pessoais dos colaborado-



segurança e da flexibilidade características de um serviço SaaS – ‘Software as a Service’ –, e há ainda o valor acrescentado gerado pelo elevado nível de personalização da plataforma ‘Global SaaS HR’.»

O projeto

Em apenas seis meses, e com um projeto planeado para duas fases, a Meta4 disponibilizou à GFI uma solução completa para a otimização da gestão dos seus recursos humanos a nível mundial. Na primeira fase, com duração de três meses, foi implementado o «Core HR»

Carlos Pardo assinala que «com a solução ‘Global SaaS HR’, o Departamento de Recursos Humanos da GFI pode elaborar automaticamente relatórios sobre os colaboradores em função das suas necessidades, controlar salários e gerir mudanças organizacionais e registar os dados pessoais dos colaboradores em função das normas em vigor em cada país».

res em função das normas em vigor em cada país».

Outro aspeto importante foi a implementação do «Auto serviço de Colaborador e de Gestor», o que fez possibilitar à empresa oferecer às pessoas um serviço de maior qualidade. «Isto traduz-se numa melhoria da comunicação interna, num aumento da produtividade e numa redução de custos muito significativa para a GFI», sintetiza Carlos Pardo, salientando ainda: «Com a solução ‘Global SaaS HR’, a Meta4 fica encarregue do investimento, da atualização e da manutenção da tecnologia, com a poupança que isto implica para a GFI. Além disso, a GFI passa a beneficiar da agilidade, da

da empresa, que inclui a administração de pessoal, a organização e a funcionalidade correspondente ao «Auto serviço», uma base sobre a qual foram desenvolvidos os restantes módulos da solução. A segunda fase (os restantes três meses) englobou, entre diversos aspetos, a integração com algumas aplicações de terceiros existentes na GFI, como o sistema financeiro ou os vencimentos locais, assim como o sistema de ‘reporting’ global.

Como resultado do elevado grau de satisfação da GFI, tanto com a solução como com o nível dos serviços recebidos, está a ser estudada a implementação de módulos estratégicos de recursos humanos adicionais da solução (por exemplo, avaliação, planos de carreiras e compensação). ©

LIVROS



Essencialismo, de Greg McKeown. Um especialista em liderança e estratégia ensina a fazer menos mas melhor. (D. Quixote) **Criatividade**, de Edson Zogbi. Como o comportamento inovador pode ser o padrão natural de viver e trabalhar. (Atlas) **Carta a um Bom Português**, de José Gomes Ferreira. Um manual para fazer a revolução de cidadania que falta ao país. (Livros D'Hoje) **Sete Lições para Liderar em Tempo de Crise**, de Bill George. Um guia de sobrevivência para o empresário moderno, que deve fazer da crise a sua maior força. (Vogais)

Texto: MSA

SITE

Plataforma «CVWarehouse.com»



A plataforma de recrutamento 'on-line' «CVWarehouse.com» (www.cvwarehouse.com) chegou a Portugal, com a abertura

do escritório em Lisboa. Inge Geerdens, fundadora e 'chief executive officer' (CEO) da empresa CVWarehouse, diz que «no sector das TI [tecnologias de informação] não existem fronteiras», que tinham urgência em «encontrar colaboradores extra para suporte aos novos clientes» e que «a nacionalidade e a localização dos novos empregados tem importância relativa, o que importava é encontrar pessoas com talento». A empresa está no espaço de 'co-working' LiberOffice, no Chiado, devendo funcionar em escritório próprio em 2015.

Texto: MSA

LEGISLAÇÃO

Legislação portuguesa

Lei 75/2014, «Diário da República» 176, Série I, de 12 de setembro de 2014, Assembleia da República Estabelece os mecanismos das reduções remuneratórias temporárias e as condições da sua reversão na Administração Pública.

Decreto-lei 144/2014, «Diário da República» 188, Série I, de 30 de setembro de 2014, Assembleia da República Atualiza o valor da retribuição mínima mensal garantida.

Legislação europeia

Não foi publicada legislação relevante nesta área.

Comentário

O destaque vai para a publicação do diploma que aprova o valor da retribuição mínima mensal garantida de 505 euros a partir de um de outubro de 2014.

Texto: Carlos Antunes

COACHING

Coaching para a soberania pessoal

A soberania pessoal representa a descoberta possível de que a autoridade suprema é uma autoridade interna, é a nossa própria consciência.

A possibilidade de cada um de nós viver consciente deste poder pessoal transporta-nos para um estado de lucidez onde, mais presentes, abraçamos as mudanças como aprendizagens e o futuro como tela de criação.

Emerge assim o verdadeiro ser humano empreendedor de vida, capaz de com entusiasmo desfrutar da experiência da existência.

Fica claro, com esta visão, que é na nossa diferença, na experiência, que reside a nossa verdadeira grandeza como seres humanos chamados a ser criadores.

Neste paradigma – «People Centric World» – que emerge imparável nos tempos atuais como sintoma evolutivo do ser humano, ferramentas como o 'coaching', centradas no

O 'coaching' aplicado no sua plenitude surge como um catalizador da evolução humana em direção a uma realidade em que cada ser humano é um ser soberano.

potencial humano e devolvendo a cada um o ambiente mais favorável para a descoberta pessoal da grandeza que reside no âmago da nossa identidade e que nos liberta para o exercício pleno como criadores da nossa humanidade integral.

A metodologia do 'coaching', tendo como base o poder do pensamento positivo e do poder pessoal, ajuda-nos a:

- focar (focar no que queremos);
- consciencializar (tomar consciência da importância do que queremos);
- responsabilizar (responsabilizarmo-nos pelas transformações a realizar para alcançar o que queremos);
- comprometer (comprometermo-nos com o plano traçado).

É gerada assim a energia criativa indispensável para a verdadeira motivação consciente capaz do ato criador, que nos coloca na liderança das nossas próprias realizações.

O 'coaching' aplicado no sua plenitude (auto-'coaching', atitude 'coach' e 'coaching' profissional), estimulando o ato criador consciente e comprometido, surge como um catalizador da evolução humana em direção a uma realidade em que cada ser humano é um ser soberano, educado e servido nessa condição. ®



© Vitor Gardo

Viana Abreu, Presidente da ISPC (International School of Professional Coaching); viana.abreu@ispc coaching.com

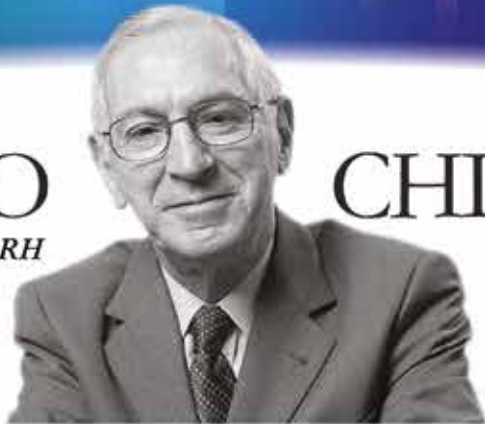
Nota: Viana Abreu é 'certified master coaching trainer' (CMCT).

IDALBERTO

Um dos Maiores Gurus do Mundo em RH

CHIAVENATO

em Portugal



12 de Novembro - LISBOA

CONFERÊNCIA DE RH PESSOAS & ESTRATÉGIA

COMO LIGAR PESSOAS, ESTRATÉGIA E PERFORMANCE
AO SUCESSO DO NEGÓCIO



Abertura da Conferência
com a participação especial de
José Bancaleiro - Stanton Chase



ORADORES CONVIDADOS:



Ricardo Peres
Central de Corvejas



Nelson Pires
Jaba Recordati



Paulo Ventura
Colep



Sandra Brito Pereira
Jerónimo Martins



Nuno Simões
Eurest Portugal



Clara Guedes
Consultora



José Couto
Schindler



Brito Ribeiro
Sovena



Eunice Antunes
Sanofi



Sérgio Soares
STEF PORTUGAL



Rogério Soares
SODECIA



João Couto
Microsoft Portugal



Paulo Machado
SECEL



Carlos Rodrigues
Samsung



Luís Moura
NOS



Paulo Cruz de Sá
VISTEON PORTUGUESA

13

NOVEMBRO

Seminário único com Prof. IDALBERTO CHIAVENATO:

Boas Práticas e Tendências Mundiais na Gestão dos RH
1 dia completo com um dos maiores Gurus do Mundo em RH



Organização
vantagem+
Consultores de Formação • Empresas
A Trustful Training Company

Com apoio de
STANTON CHASE

Patrocinador
RAY

Mídia Partners
human Pessoal **RH** online

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES

Tlf: +351 218 493 333
Fax: +351 218 496 181
Email: formacao@vantagem.com

www.vantagem.com

AGENDA

Certificação Wake Up Coaching

01, 02, 15 e 16 nov e 04 dez, Lisboa
03 a 06, 10, 14, 17 e 18 nov e 03 dez, Porto
www.portaldoser.com

Conferência de RH – Pessoas & Estratégia

12 e 13 nov, Lisboa
www.vantagem.com

Global Contact Center

12 e 13 nov, Lisboa
www.globalcontactcenter.ife.pt

Sistemas de Avaliação e Gestão do Desempenho

13 e 14 nov, Porto
01 e 02 dez, Lisboa
www.shl.pt

Construir o Mapa do Talento: Funções e Perfis de Competências

17 e 18 nov, Lisboa
01 e 02 dez, Porto
www.shl.pt

Ciclo Formativo PNL

19 a 21, 27 e 28 nov, Lisboa
www.ptomasconsultores.pt

KPI's – Indicadores de Desempenho

20 nov, Lisboa
<http://eicformacao.pt>

Gerir os Recursos Humanos – Especial chefias

24 a 26 nov, Lisboa
www.ptomasconsultores.pt

Conferência Internacional Leadership 2014

27 nov, Lisboa
www.globalestrategias.pt

Porto RH Meeting

05 dez, Porto
www.portorhmeeting.ife.pt

Curso Prático de Ambiente e SHT – Legislação, Cumprimento de Horas de Formação

09 a 11 dez, Lisboa
<http://eicformacao.pt>

PERSONAL BRANDING

Aplicar a estratégia, ou a regra número 12

Planear uma estratégia de vida pessoal, trabalho ou carreira é essencial. Esta estratégia pode dividir-se (entenda-se como sugestão) em família, amigos, saúde, lazer, trabalho, interesses, solidariedade, desenvolvimento pessoal...

Não interessa a quantidade ou a diversidade das áreas que seleccionamos. Importa, sim, aquilo que é relevante para cada um de nós. Não esqueçamos que somos resultado de uma educação, de uma época, de acontecimentos ou acasos e que as vivências vão fazendo com que valermos de modo distinto a vida que ocorre.

Para alcançar o equilíbrio em cada área é necessário saber quanto tempo gastamos em cada uma e quais as que têm prioridade. Porque quando atribuímos mais tempo a uma temos de diminuir a percentagem atribuída a outra. O tempo não é elástico nem as prioridades são flexíveis. Um pouco como naquela imagem do cobertor curto. Se tapamos os pés descobrimos a cabeça. Se cobrimos a cabeça destapamos os pés.

Pensar e planear estrategicamente não é um processo que se faça uma vez e fique acabado, mas antes um procedimento permanente. Mesmo quando estamos a implementar acções que já resultaram de um plano estratégico é fundamental não descurar o planeamento.

Apesar de firmes e convictos do nosso caminho, há circunstâncias que não controlamos, porque estão fora do nosso alcance ou se alteram simplesmente. Umhas vezes sem razões calculáveis, outras resultam do nosso bom trabalho como um convite ou uma oportunidade irrecusável. Há que voltar ao plano inicial e perceber se ainda se mantém o que tínhamos decidido e era concretizável.

Quanto mais responsabilidades e encargos tivermos, mais tempo precisamos de gastar a pensar engenhosamente. É necessário pôr algum tempo de parte, por semana, para pensar estrategicamente. Se sentirmos que a vida está sem direcção é porque ainda não dedicámos tempo a decidir o que queremos fazer com ela.

Todos deveríamos ter a capacidade de fazer o exercício mental de pensar em nós estrategicamente. O que queremos fazer? Onde queremos estar daqui a um ano? Temos aspirações a longo prazo, em termos pessoais e de carreira? É imprescindível confirmar o que estamos a fazer e como isso nos ajuda em direcção aos objectivos.

Planear a estratégia de vida é saber o que queremos. Definir o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, estabelecer o plano para alcançar a visão que temos da vida. Ter capacidade estratégica é a regra número 12 para construir a sua marca. ©



DR ©

Maria Duarte Bello, Diretora Geral da MDB, Coaching e Gestão de Imagem
maria.duarte.bello@sapo.pt

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

Organização



By ABILWAYS

inscreva-se

16ª Edição

GLOBAL CONTACT CENTER

CONGRESSO ANUAL DA RELAÇÃO COM O CLIENTE

12 e 13 Novembro 2014

CENTRO CULTURAL DE BELÉM - LISBOA

Engaging Customers for Growth

- Conhecer para melhor responder..... exceder as expectativas com a personalização
- Engagement: Criar compromisso e motivar
- Inovação e transformação no customer experience
- O bom serviço compensa! A qualidade no serviço não é opcional



www.globalcontactcenter.ife.pt

Patrocinadores Platinum



Technological Innovation Partner



Red Sponsor



Parceiros e Media Partners



A contratação de doutorados

Desafios na gestão de recursos humanos

Texto: Cláudia Pereira

O número de doutorados em Portugal tem observado um aumento muito significativo durante os últimos anos, havendo atualmente dois doutorados por cada mil habitantes. Só no ano de 2012, registou-se um aumento de 19,7% relativamente ao ano anterior.

No entanto, o desenvolvimento do tecido científico nacional não tem tido tradução numa maior transferência de recursos humanos qualificados da academia para a indústria.

Enquanto a maioria dos países europeus conta com cerca de um terço dos seus doutorados a trabalhar nas empresas, os números em Portugal são residuais, com apenas 4% dos jovens doutorados e 2% dos veteranos neste sector.

A economia portuguesa é constituída em 99,9% por pequenas e médias empresas (PME) nas áreas dos serviços, de forma geral com mão-de-obra com baixas qualificações e uma enorme necessidade de modernização. A contratação de recursos humanos com altas qualificações, com capacidade para produzir bens com valor acrescentado, tem um papel fundamental na recuperação da economia e na melhoria da competitividade do tecido económico português. Por outro lado, os cortes das verbas das universidades para

a investigação fazem adivinhar um problema de emprego dos doutorados num futuro próximo. As PME têm assim um papel fundamental no aproveitamento do potencial de conhecimento forjado nas universidades, modernizando os seus negócios e tornando-se mais competitivas a nível global.

Os gestores de empresas e os responsáveis de recursos humanos devem procurar uma aproximação às universidades, através dos serviços de carreira e de propostas de estágios, que lhes permitam aceder

Os gestores de empresas e os responsáveis de recursos humanos devem procurar uma aproximação às universidades, através dos serviços de carreira e de propostas de estágios, que lhes permitam aceder a conhecimentos de vanguarda e captar doutorados ainda na fase de formação.

a conhecimentos de vanguarda e captar doutorados ainda na fase de formação. Por outro lado, os estágios nas empresas facultam aos doutorandos a oportunidade de perceber as necessidades das organizações e de se tornarem mais preparados para responder às exigências do mercado de trabalho. O sector empresarial deve ainda proporcionar aos doutorados que integra formação dirigida ao desenvolvimento de aptidões de gestão e competências transversais, como o trabalho em equipa ou o desempenho de outras tarefas, para além da investigação. Deste modo, poder-se-ão colmatar as lacunas apontadas aos doutorados, como a dificuldade em compreender as necessidades de inovação das empresas e a capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos à realidade empresarial.

As experiências bem-sucedidas de estágios e outras parcerias com as universidades tornarão mais favorável a abertura da academia à construção de programas de doutoramento conjuntos, que atendam tanto à formação numa área de conhecimento como às necessidades de inovação industrial do sector dos negócios, como já acontece noutros países europeus. Para isso há que ultrapassar preconceitos e estereótipos. Para os empresários que acreditam na inovação como motor da economia, apostar em recursos humanos de excelência será certamente um desafio a assumir. ©



© DR

Cláudia Pereira (info@advancis.pt)
é investigadora da Advancis
Business Services

A pessoa em situação

Nem sempre o problema é inteiramente da situação nem da pessoa. O que é interessante verificar é o que existe entre a pessoa e a situação, e por isso o discurso centrado na pessoa, mesmo que questionando-a sobre a situação, não nos dá uma imagem perfeita da realidade e do risco que cada um de nós vive.

Há tendência para focalizar a atenção, ou como já ouvi certos responsáveis, fazer a avaliação a «olhómetro», sobre a forma como as pessoas sentem o contexto. Mas há um vazio no substanciamento concreto, independentemente da avaliação individual sobre o contexto de cada um, e no fim no verificar do risco através das congruências ou incongruências detectadas.

Contextualizando, falando por exemplo de civilidade, somos transportados para um universo de diferentes in-

terpretações, avaliações e impactos. O 'team building', com 'mind maps' e avaliações organizacionais, e outras ferramentas, pode colmatar esta fragilidade dos elementos estatísticos. Poderemos falar de exposição ao risco psicossocial, de forma concreta, no cumprimento de boas práticas. Como nota, o estudo que existe cá, com portugueses, diz-nos isto. Devemos olhar para a pessoa e para a situação, sem esquecer que a avaliação de potencial de risco tem a ver com o perfil de ambos, feita em análise concreta e independente dos actores. ©



João Paulo Pereira, Mentor do Projecto GrowUP! e Professor Universitário
jpsper@gmail.com

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


SFORI

EVENTOS FORMATIVOS 24HORAS
TEAMBUILDING
FORMAÇÃO ON-DEMAND

WWW.SFORI.COM



Formação Experiencial intensiva

Treino de Soft Skills

Desenvolvimento para a Alta Performance



Rua das Garridas, 8, 1500-304 Lisboa | Telf. 21 760 48 39 | E-mail: geral@sfori.com



ALEXANDRE FONSECA

Mente sã em corpo sã

Texto: Ana Leonor Martins



Na sequência da aquisição da Oni Telecom pelo Grupo Altice, em agosto de 2013, Alexandre Fonseca foi convidado pelo acionista para liderar a empresa, após mais de seis anos como responsável executivo das áreas tecnológicas e de operações da Cabovisão. Aceitou este desafio por considerar a Oni um «empresa de referência no sector das telecomunicações e na economia nacional, e face à sua integração no universo Altice, em ampla expansão a nível mundial, era um desafio irrecusável e que se afigurava como altamente estimulante», salienta. «A experiência tem sido fantástica e muito enriquecedora, pela oportunidade de liderar a profunda transformação da Oni no último ano, assistir ao seu crescimento e à expansão nos mercados português e moçambicano, trabalhar diariamente com uma equipa dedicada e muito profissional.»

Licenciado em «Engenharia Informática» e com um ‘master’ em «Marketing e Vendas», iniciou a sua carreira em consultoria de gestão, tendo desempenhado várias funções de liderança nas áreas de estratégia e gestão de sistemas de informação, tecnologias e telecomunicações, em Portugal e em vários projetos internacionais, em três continentes. Posteriormente, esteve na Direção de Sistemas de Informação da Geotur e, durante seis anos, na IBM.

Para Alexandre Fonseca, a função de ‘chief executive officer’ (CEO), que agora desempenha, tem tanto de exigente e de responsabilidade como de dinâmica e de gratificante. «Permite-me ter uma visão integrada e holística da empresa, estabelecer e implementar a estratégia de negócio e ver o resultado global do trabalho desenvolvido pela equipa de gestão a cada dia que passa. Uma das vertentes mais atrativas de ser CEO é a gestão das pessoas, como complemento à gestão do negócio», partilha. «Liderar uma equipa de jovens executivos, com elevada competência, em plena fase de transformação da companhia, num sector em ebulição, é uma experiência única e altamente envolvente.»

Admitindo que «o nível de exigência e dedicação que a função de CEO exige não deixa muito tempo livre para família e ‘hobbies’», Alexandre Fonseca faz notar que «é fundamental estipular uma disciplina rigorosa de equilí-

brio entre a vida profissional e a vida pessoal. Atualmente, a função de gestão de uma empresa com mais de 300 colaboradores exige uma disponibilidade total, todos os dias do ano e a qualquer momento, por isso mesmo é fundamental o apoio da família, os momentos de relaxamento e desligar, a fim de manter a disponibilidade e a clarividência necessárias ao exercício de tomada de decisão estratégica», sublinha. Acredita assim que, «através de uma disciplina pessoal muito exigente e rigorosa, é possível conciliar trabalho, família e ‘hobbies’», reitera.

O responsável defende que o princípio antigo «mente sã em corpo sã» se aplica também aos negócios. E chama a atenção: «A exigente, dinâmica e hiperativa vida de executivo requer uma capacidade de concentração e controlo acima da média, proporcionando a tomada de decisões chave, certas e no momento correto. Para que tal aconteça, é fundamental complementar a vida profissional com atividades que assegurem a necessária clarividência ao exercício da gestão.» No seu caso, destaca três atividades que se enquadram neste domínio e que o ajudam a equilibrar o ‘stress’ do dia a dia com a busca de tranquilidade e equilíbrio interior: jardinagem, desporto e viagens ‘city break’. Os fins de semana são o seu «momento de eleição para os ‘hobbies’», preferindo sempre que possível desenvolvê-los «fora da efervescente metrópole lisboeta».

Jardinagem «O contacto com a natureza, os cheiros, as cores e as texturas de flores, catos e árvores são algo que me tranquiliza a mente e me faz ‘voltar à Terra’ e ao que de mais básico a vida nos traz.»

Desporto «Entre a natação e o ginásio, o exercício diário é fundamental para o meu bem estar físico e psicológico. É um hábito que ficou dos mais de 12 anos de prática federada de andebol.»

Viagens ‘city break’ «As curtas viagens pelas capitais europeias, acompanhado pela família, são um dos meus ‘hobbies’ favoritos, pelo contacto com culturas, gastronomias, paisagens e etnografias muito diferentes, procurando um lado diferente da globalização.» ¹⁶

Há três atividades que ajudam Alexandre Fonseca a encontrar o equilíbrio interior: jardinagem, desporto e viagens ‘city break’.

Source of Knowledge

Certificação DGERT

Serviço completo de certificação, garantia de aprovação da candidatura!

Benefícios

- ▲ Reconhecimento de qualidade da formação ministrada
- ▲ Isenção de IVA nos serviços de formação

Consulte-nos e peça-nos uma visita de um consultor Source of Knowledge para um levantamento dos requisitos da sua empresa com vista à certificação da sua entidade:

| dgert@sourceofknowledge.pt

+351 211 955 662
www.sourceofknowledge.pt
facebook.com/sourceofknowledge
[Linked In](https://www.linkedin.com/company/sourceofknowledge)



Até 31 de Dezembro!
 Desconto de 15 % em todos os processos de certificação

MAIS DE 250 FORMADORES ESPECIALIZADOS
 • TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO
 • SOFT-SKILLS E COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS

HOTEL SERRA DA ESTRELA

A 1.500 metros de altitude

Texto: Irina Pedro Fotos: Hotel Serra da Estrela

O Hotel Serra da Estrela é a única unidade hoteleira localizada na Serra da Estrela a uma altitude de 1.550 metros. Em plena zona das Penhas da Saúde, beneficia não só de um cenário único com paisagens arrebatadoras mas também de uma envolvente com nível zero de poluição. E tudo isto a poucos minutos da Covilhã (nove quilómetros).

Integrado no Parque Natural da Serra da Estrela, é um dos mais característicos hotéis de montanha em Portugal, graças à sua traça arquitetónica e aos materiais usados na construção. E apesar de proporcionar uma experiência de perfeita harmonia com a natureza durante todo o ano, estando nas estações mais quentes rodeado por um manto verde, é com o aproximar do inverno que ganha um encanto especial, quando a montanha fica coberta de neve.

A área envolvente do Hotel Serra da Estrela oferece atra-



ções naturais, experiências exclusivas e espaços de puro relaxamento, mas o próprio hotel tem todas as comodidades: conta com 80 quartos (18 'classic'; 44 superior; 15 luxo; três 'suites'; e quarto especialmente adaptado para hóspedes com mobilidade reduzida), equipados com LCD, telefone, cofre, casa de banho privativa, 'room service', minibar e lavandaria; salas de jogos; dois campos de ténis; Kids Club e outros espaços de lazer.

O hotel conta ainda com a Cool Natura Boutique, uma pequena loja que se dedica à comercialização de produtos tradicionais e artesanais, que vão desde o vestuário à decoração em burel, de queijo da serra, doces, compotas e mel a vinhos e licores da Beira. No Dharma Spa pode alinhar corpo e mente.

A gastronomia é sem dúvida outro dos cartões de visita da Serra da Estrela. Nos restaurantes Nave da Areia e Medieval são exibidos alguns dos segredos desta culinária, baseada na excelência dos produtos serranos. ®

www.turistrela.pt; hse@turistrela.pt; 275 310 300



TONIK

Life, family & fun

“O MEU CLUBE DE EXCELÊNCIA

para toda a família”

NOVO!

ESPAÇO JUNIOR

Treine descansado enquanto cuidamos do seu filho

NOVO!

DANÇAS
Aerofusion e Zumba

NOVO!

ESCOLA DE NATAÇÃO

Metodologia e professores reconhecidos internacionalmente

SALA DE EXERCÍCIO COM 500 M²

3 ESTÚDIOS COM LUZ NATURAL

ESTÚDIO DE BICICLETAS

PERSONAL TRAINING

PISCINA E JACUZZI

SAUNA E BANHO TURCO

SPA E FISIOTERAPIA

AULAS LES MILLS

PILATES E SÊNIORES

NUTRIÇÃO E COACHING

RESTAURANTE E ESPLANADA

ESTACIONAMENTO COBERTO E GRATUITO

NOVO!

CROSSTONIK

Melhor Espaço de CROSSFIT de Lisboa


E PARA OS MAIS NOVOS:

FITNESS CRIANÇAS E ADOLESCENTES

DANÇA E BALLET

KARATE

FESTAS DE ANIVERSÁRIO

 217261849

► **Placebo nos coliseus** Dia três de novembro, no Coliseu do Porto, e no dia seguinte, no Coliseu dos Recreios, em Lisboa, os britânicos Placebo vão apresentar ao vivo o seu mais recente trabalho, «Loud Like Love». Editado em setembro passado, é o sétimo álbum de estúdio da banda e já conquistou o 'top' 20 em 27 países. Desde o lançamento do álbum de estreia homónimo, em 1996, que banda liderada por Brian Molko tem sido aclamada pelo público e pela crítica especializada, contando também com uma vasta legião de fãs em Portugal. Oso Leone irá assegurar a primeira parte de ambos os concertos.

3 de novembro, Coliseu do Porto; 4 de novembro, Coliseu dos Recreios, Lisboa



► **OneRepublic em Lisboa** Está confirmada a passagem da «Native Worl Tour», dos OneRepublic, por Lisboa. É já no dia 21 de novembro, no MEO Arena, que a banda norte-americana liderada por Ryan Tedder apresenta aos fãs portugueses «Native», o seu terceiro e mais recente disco. Lançado no ano passado, representa uma evolução da sonoridade dos criadores do 'mega hit' «Apologize», que infundiram o seu poderoso híbrido de 'rock-pop' com elementos de música eletrónica, 'gospel', 'blues' e 'folk'.

21 de novembro, MEO Arena, Lisboa



► **John Legend ao vivo** O MEO Arena, em Lisboa, recebe a oito de novembro John Legend e a sua «All of Me Tour», num concerto acústico e intimista, acompanhado por um grupo de cordas. Com pouco mais de uma década de carreira a 'solo', o cantor norte-americano conta já com sete milhões de discos vendidos. Compositor, instrumentista e intérprete de exceção, faz da 'soul', do 'rhythm and blues', do 'funk' e da 'pop' os seus registos preferidos, explorando-os com destreza, energia e delicadeza.



8 de novembro, MEO Arena, Lisboa



► **Tributo aos Pink Floyd** Em 1965, Cambridge viu nascer uma das bandas mais influentes da história da música: os Pink Floyd. Arroçados, inovadores e criativos, surpreenderam com as suas composições épicas de 'rock' psicadélico e progressivo. Em 2011, em Liverpool, surgiram os Brit Floyd, 11 exímios e virtuosos músicos que recriam os clássicos maiores de David Gilmour, Roger Waters, Rick Wright, Nick Mason e Syd Barrett. Depois de no ano passado terem levado ao rubro o MEO Arena, no dia 13 de novembro voltam ao mesmo palco com «The World's Greatest Pink Floyd ShowDiscovery World Tour 2014». Dia 14 atuam no Pavilhão Multiusos de Gondomar.

13 de novembro, MEO Arena, Lisboa; 14 de novembro, Pavilhão Multiusos, Gondomar

► **Música na Avenida da Liberdade** Em novembro, a Avenida da Liberdade e alguns lugares circundantes vão receber o «Vodafone Mexefest». Na sua sétima edição, e durante duas noites (28 e 29 de novembro), apresentará o melhor da música nova, numa amplitude larga de géneros e ritmos capazes de chegar a todos. Para o cartaz de 2014 estão confirmados nomes como St. Vincent, Sharon Van Etten, Tune-Yards, Perfume Genius, Capicua, Cloud Nothings, The Fresh & Onlys, Palma Violets, Bristol, Éme, Savanna, Adult Jazz, Bristol, Curtis Harding, Meu Kamba Soundsystem e outros.

28 e 29 de novembro, vários palcos, Avenida da Liberdade, Lisboa



► **O mundo de Quidam** O Cirque Du Soleil está de volta a Lisboa para, entre 18 e 28 de dezembro, apresentar o espetáculo «Quidam». Estreado em abril de 1996, em 2011 transformou-se numa produção de arena. Exame ao nosso próprio mundo, com preocupações reais, tem como personagem central Zoé, uma jovem que ao tentar preencher o vazio da sua existência desliza para um mundo imaginário – o mundo de Quidam –, onde conhece personagens que a encorajam a libertar a alma. O elenco, oriundo de diversos países, inclui 52 acrobatas, músicos, cantores e personagens.

de 18 a 28 de dezembro, MEO Arena, Lisboa



© Matt Beard

◀ **David Trueba, Maggy Fragoso, Antonio Tabuchi e Patrícia Reis** «Quatro amigos» (ed. Alfabuara), de David Trueba. Uma viagem improvisada por Espanha, de férias, sem destino. Fazem-na quatro amigos que estão decididos a queimar os últimos cartuchos de uma juventude terminada, deixando para trás trabalhos, famílias e problemas. «Tempos» (ed. Alfa Comunicações) A autora, Maggy Fragoso, percorre o quotidiano de Cabo Verde e da sua diáspora, desde a independência até à atualidade, através das vidas de três personagens: Santiago, Lígia e Bia. «O Anjo Negro» (ed. D. Quixote). Seis contos de Antonio Tabuchi, que de algum modo retratam o lado negro da alma humana – covardia, traição, prepotência, vaidade. «O que Nos Separa dos Outros por Causa de um Copo de Whisky» (ed. D. Quixote) Novela que valeu a Patrícia Reis o «Prémio Nacional de Literatura Lions de Portugal 2013-2014», da fundação com o mesmo nome.



© Matt Beard



© Disney



© Disney

► **Comédia da Disney** A seis de novembro estreia nas salas portuguesas o novo filme da Disney, «Alexandre e o Terrível, Horrível, Nada Bom, Péssimo Dia». Com Steve Carell e Jennifer Garner no elenco, conta as aventuras de um menino de 11 anos, Alexandre, naquele que é o dia mais horrível da sua curta vida. Alexandre depressa percebe que não está sozinho quando a sua mãe, o pai, o irmão e a irmã se encontram a viver o seu próprio terrível, horrível, nada bom, péssimo dia.

estrela a 6 de novembro

Textos: ALM/ MSA

NOVIDADES DA GOOGLE

A Google apresentou o novo 'smartphone' Nexus 6, com a também nova versão do sistema Android: 5.0 Lollipop. O Nexus 6 tem um ecrã de 5.96 polegadas Quad HD, dois altifalantes frontais, câmara traseira de 13 'megapixels' (MP) com estabilização ótica de imagem e uma câmara frontal de dois MP e vem equipado com uma bateria de 3.200 mAh, que permite uma utilização mais prolongada e um carregamento mais rápido. Trata-se do primeiro Nexus com 'chassis' em alumínio, curvo e desenvolvido para se adaptar perfeitamente à mão do utilizador. Por outro lado, não precisa de se tocar no ecrã para fazer as coisas. A partir do ecrã inicial, basta dizer «Ok Google» para iniciar uma pesquisa por voz, enviar um SMS, obter trajetos ou reproduzir uma música.



FIEL À TRADIÇÃO PANERAI

A Officine Panerai tem um novo relógio, equipado com calibre P.5000: o Luminor Marina 8 days acciaio – 44 mm. Com reserva de marcha de oito dias e corda manual, combina duas características que fazem parte da história dos relógios Panerai desde os primeiros modelos criados para os comandos da marinha italiana. Este calibre P.5000 tem 21 rubis, é composto por 127 componentes e a sua roda de balanço oscila a uma frequência de três Hz. O novo Luminor Marina tem caixa em aço polido, mostrador branco com números arábicos e índices luminescentes e correia em pele.



PULSEIRA INTELIGENTE

A Garmin deu a conhecer a VÍVOSMART, uma nova pulseira inteligente que não só monitoriza a atividade física do utilizador durante todo o dia (basta consultar o ecrã para ficar a saber quantos passos deu, a distância percorrida, as calorias queimadas e outros dados) como também envia uma série de notificações referentes a mensagens, 'e-mails' e chamadas recebidas no 'smartphone'. O ecrã do dispositivo vibra de uma forma suave e mostra automaticamente toda a informação. Funcional e versátil, este equipamento foi especificamente criado para acompanhar os utilizadores durante as 24 horas do dia e os sete dias da semana, mantendo-os permanentemente ligados.



A AUTENTICIDADE DO ALENTEJO

Nascidos numa das regiões mais altas do Alentejo, os vinhos Azamor herdam as características únicas do 'terroir' onde são concebidos. Um produtor dedicado a produzir apenas tintos de eleição que desafiam os sentidos pela sua complexidade fora de série e pela qualidade superior, com destaque para o topo de gama Icon d'Azamor 2004, que conta agora 10 anos de história em garrafa. É um vinho inimitável, fresco e profundo, sugerindo desde logo uma excelente aptidão gastronómica, sendo que só por si serve de companhia para os dias mais frescos. O carácter forte deste vinho contrasta com a sua elegância. Estão disponíveis apenas 300 garrafas.



FEITA PARA RAPIDEZ

A Canon lançou recentemente a EOS 7D Mark II, a derradeira DSLR, pensada para captar a ação que as outras câmaras perdem. Feita com base no desempenho da câmara líder na sua categoria, a icónica EOS 7D, aproveitada as tecnologias encontradas na câmara profissional de referência (EOS-1D X) tornando-se revolucionária pela rapidez. Totalmente reconstruída e redesenhada, a EOS 7D Mark II consegue captar incríveis 10 'frames' por segundo (fps) sem quebra na resolução. Possui ainda o novo sensor 20.2 MP APS-C CMOS com um alcance nativo ISO 100-16,000, expansível para ISO 51,200. Juntamente com um sensor de medição de alta resolução avançada de 150k 'pixel' RGB+IR e um inovador detetor de oscilações, a EOS 7D Mark II garante imagens impressionantes. Tem também funcionalidades de cinema de nível profissional, incluindo a funcionalidade ao vivo, 'output' HDMI sem compressão e tecnologia Dual Pixel CMOS AF.



EDIÇÕES LIMITADAS NESPRESSO

A Nespresso tem novas estrelas na gama Lattissima+, a Lattissima+ Pearl White e a Lattissima+ Chocolate Mocha. São duas edições limitadas que evocam as cores tendência da estação e convidam à criatividade em torno das receitas de café, com e sem leite. A Lattissima+ prepara 'espressos', 'lungos', 'cappuccinos' e 'late machiatos' em menos de um minuto e com apenas um toque. A sua inovadora tecnologia de vapor cria uma espuma de leite densa e aveludada com uma cremosidade única, garantindo a fusão perfeita do leite com o café.



Textos: Irina Pedro

Contra as probabilidades

A nossa vida é influenciada de forma incontornável pelo contexto em que nascemos e crescemos (contexto geográfico, económico, social e cultural), mas há algumas pessoas no mundo, raríssimas, que provam que independentemente das circunstâncias podemos escolher contrariar o caminho que parecia estar predestinado. Malala Yousufzai é uma dessas pessoas. Jovem paquistanesa de 17 anos, ganhou notoriedade aos 11 quando começou a escrever um 'blog' para a BBC Urdu, onde denunciava o encerramento e a destruição das escolas pela milícia radical talibã e descrevia a vida sob o domínio dos talibãs no Swat, vale do noroeste do Paquistão, onde vivia.

A luta de Malala pela promoção da educação não passou despercebida. O «New York Times» publicou um documentário sobre o seu quotidiano, ela começou a dar entrevistas, recebeu o primeiro «Prémio Nacional de Paz», atribuído pelo governo paquistanês, e foi nomeada para o «Prémio Internacional de Paz para as Crianças». Mas também não passou despercebida aos talibãs, que materializaram as ameaças e a alvejaram na cabeça quando seguia no autocarro da escola. Tinha 15 anos. A bala roçou o cérebro e percorreu o pescoço, alojando-se no ombro, e Malala não morreu. Não morreu e muito menos desistiu da sua luta. A jovem ativista tornou-se ícone global da luta pela educação de todas as crianças, especialmente das raparigas, e pela paz. Foi capa da revista «Time» e considerada uma das 100 pessoas mais influentes do mundo; foi aplaudida de pé na Assembleia Geral das Nações Unidas após prometer que nunca seria silenciada; ganhou o «Prémio Sakharov pela Liberdade de Pensamento», atribuído pelo Parlamento Europeu; publicou uma autobiografia... E no mês passado foi anunciada a atribuição do «Prémio Nobel da Paz» a Malala (que o partilhou com Kailash Satyarthi, um activista indiano dos direitos das crianças).

Quais seriam as probabilidades de uma criança nascida numa região dilacerada por décadas de conflitos políticos, religiosos e tribais, que ficou sob o domínio talibã, ter este «palmarés», aos 17 anos? Quais seriam as probabilidades de ainda continuar a estudar (hoje em Birmingham, no Reino Unido, onde vive com a família), quanto mais de ser rosto da luta pela educação? Malala percebeu o que muitos adultos parecem ainda não saber, o poder da educação; percebeu que os talibãs «atacam escolas todos os dias porque têm medo da mudança, da igualdade». Quais seriam as probabilidades de sequer estar viva?

Contra todas as probabilidades, Malala Yousufzai já deixou a sua marca no mundo. É um exemplo de coragem, faz-nos acreditar no poder das palavras, e é uma lição, principalmente para quem, no mundo ocidental, tem a educação como dado adquirido e muitas vezes não a valoriza. Quantos de nós aos 17 anos estávamos mais preocupados em arranjar forma de nos «baldarmos» às aulas do que em aprender? No futuro, a jovem paquistanesa quer entrar na política para mudar o Paquistão e melhorar a educação. Também aqui as probabilidades não estão a seu favor, mas já provou que as consegue bater. Para já, está concentrada em estudar e em espalhar a mensagem que deixou nas Nações Unidas: «Uma criança, um professor, uma caneta e um livro podem mudar o mundo.» ©



© Vitor Cordeiro

PARA O QUE PRECISAR, HÁ SEMPRE UM NOVOTEL.

Mais de 400 destinos em todo o mundo.

novotel.com



LE CLUB  ACCOR
HOTELS

JUNTE-SE AO NOSSO PROGRAMA DE FIDELIDADE MUNDIAL EM ACCORHOTELS.COM

dá voz
ao nosso
país

eu
consigo

as
melhores
pessoas



Nós acreditamos que
Portugal vai conseguir,
porque tem as melhores
pessoas do mundo.

www.portugaleuconsigo.sapo.pt

www.randstad.pt

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services