

Pessoal

Nº 104 • SÉRIE III • ANO 10 • MENSAL • JUNHO 11 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)



egor
GRUPO EGOR
PESSOAS E NEGÓCIOS



Há um ano a trazer-lhe o MELHOR da gestão das Pessoas



www.rhtv.com.pt

CAMPUS 2011

Faça-se sócio em

www.apg.pt



O melhor do Mundo está nas Pessoas

A APG - Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos - foi fundada em Outubro de 1964, então com o nome de Associação Portuguesa dos Directores e Chefes de Pessoal.

É uma Associação Profissional, Cultural e Científica sem fins lucrativos, reconhecida pelo Governo Português como Pessoa Colectiva de Utilidade Pública.

Congrega pessoas e organizações que se dedicam à Gestão do Capital Humano ou exercem funções especializadas nesta área.

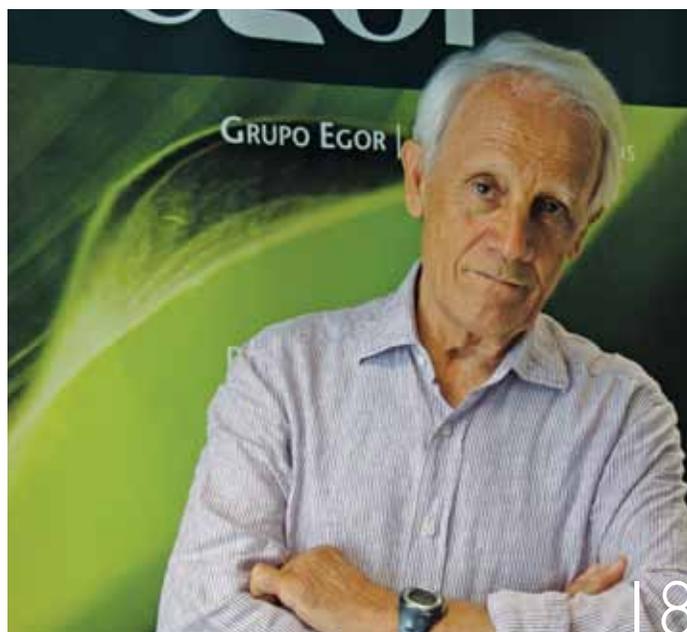
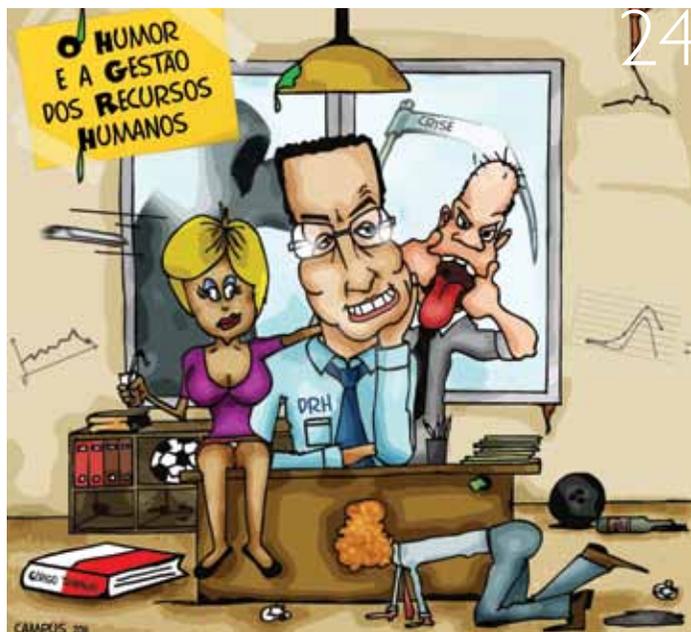
Possui núcleos especializados de cariz técnico-científico (Núcleo de Formadores & Coaches e Núcleo de Jovens Gestores de Recursos Humanos) e núcleos regionais (Grupo Regional Norte, com sede em Vila Nova de Gaia e Grupo Regional Sul, com sede em Lisboa).

Sede Nacional
Av.º António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º
1050-019 Lisboa
Tel.: (+351) 21 352 27 17
Fax: (+351) 21 352 27 13
email: global@apg.pt www.apg.pt



Benefícios

- > Oferta da revista "Pessoal"
- > Acesso ao CRC
- Centro de Recursos em Conhecimento
- > Aquisição de livros a preços reduzidos
- > Acesso ao Gabinete Jurídico-Laboral
- > Apoio em contactos internacionais
- > Descontos em Licenciaturas, Pós-Graduações e EMBA'S
- > Descontos em eventos e acções de formação nacionais e internacionais
- > Descontos em vários serviços (seguros, assistência médica, hotéis, escolas de línguas, health clubs, etc.).



02 EDITORIAL

Mais "Perto" de Si!

04 A 9ª ARTE

Remédio Santo = Rir

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH
Legislação

12 RH GLOBAL

14 CRÓNICA

Catarina Horta

16 ATUAL

Memorando da 'troika'
e empregabilidade

18 GRANDE ENTREVISTA

Amândio da Fonseca

24 O HUMOR E A GESTÃO RH

O humor e a Gestão RH
Fado ou Humor nas Organizações?
"Pânico total"



32 ESPECIAL RH

Introdução - PwC
"Motivência" pelas empresas
por onde passamos

38 RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

Como se atrai talento na Maksen

40 UNIVERSIDADES

'Balanced scorecard' da formação

42 GREAT PLACE TO WORK

As Melhores Empresas
para Trabalhar na Europa

44 PERFIL

Fernanda Tomás



48 CASE STUDY

SHL Portugal e Groundforce

50 ANÁLISE JURÍDICA

Trabalhadores Estivais

52 AO ALMOÇO COM...

Ana Loya e Cláudia Vajão

56 IMAGENS RH

58 WELLNESS & PLACES

60 VIAGENS

Shongololo Express

64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

A 'troika' devia ter ouvido o Pessoa



Margarida Barreto, Diretora
revistapessoal@moonmedia.info

Mais “Perto” de Si!

O ano avança a passos largos. Sem darmos por isso estamos em junho e reparamos que o tempo passou a correr. Não é assim? Porque estamos a meio de 2011, hoje decidi partilhar consigo algumas das iniciativas que temos vindo a desenvolver, ficando a promessa de que no próximo editorial partilharei as que estamos a organizar para acontecer até ao final do ano. De entre as várias iniciativas organizadas no

1º semestre deste ano, confesso que duas nos deram uma satisfação especial. Em primeiro lugar, recebemos várias candidaturas ao Prémio Europeu RH de 2011, da ‘European Association for People Management’. O vencedor do prémio, como foi anunciado, terá direito a entrada gratuita no Congresso Europeu de RH, que se realiza em setembro de 2011 em Istambul. Em segundo lugar, organizámos uma Sessão de Acolhimento para novos Sócios da APG. Foi mais um momento mágico, de aprendizagem e contacto mais individualizado com as pessoas que decidiram juntar-se a nós no 1º quadrimestre do ano. Perceber as razões porque o fizeram e o que esperam de nós foi extraordinariamente enriquecedor, não só por revelar a perceção sobre o que estamos a fazer e o modo como já é valorizado, mas também pela expectativa implícita sobre muitas outras iniciativas que podem ainda ser desenvolvidas. Também gostaria de destacar as ações que têm vindo a ser desenvolvidas pelo Núcleo

de Formadores, sob a liderança do Etelberto Costa, bem como as diversas atividades que o Miguel Luís tem levado a cabo, dinamizando o Núcleo de Jovens da APG e a área da Comunicação com os sócios, nomeadamente com a criação recente de uma ‘newsletter’ quinzenal, para que todos tenham informação atualizada sobre acontecimentos ocorridos, em curso ou a desenvolver. De qualquer modo, sei que seria injusta se não falasse de muitos outros membros da Direção Nacional e dos grupos regionais que, desenvolvendo um trabalho menos visível junto dos sócios, têm tido uma ação muito relevante para garantir a sustentabilidade da nossa Associação. Queremos, enfim, estar mais perto de si; cada vez mais, e por isso, no próximo Editorial, dar-lhe-ei conta das diversas iniciativas que estão a ser preparadas. Sempre com a mesma dedicação, esforço e empenho, muitas vezes fora de horas, guiados apenas pelo objetivo de melhor o servir, para que se reveja cada vez mais na sua Associação. **_____P**

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 104
Junho de 2011



Propriedade: APG – Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, Av. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7º, 1050-019 Lisboa;
NIPC: 500 978 735
T: 21 352 27 17; F: 21 352 27 13
global@apg.pt; www.apg.pt

Edição e Exploração: Tema Central, Lda.
Rua Latino Coelho, nº87, Sala 33, 1050-134 Lisboa
T: 213 502 532; F: 213 502 532

Diretora: Margarida Barreto
revistapessoal@moonmedia.info

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

Conselho Editorial: Catarina Guerra Barosa, Duarte Albuquerque Carreira, Idália Batalha, Jorge Marques, Margarida Barreto

Conselho Consultivo: Afonso Baptista, Afonso Carvalho, Amândio da Fonseca, Cândida Santos, Catarina Guerra Barosa, Catarina Horta, Duarte Albuquerque Carreira, Fátima Barros, Filipe Vaz, Francisco Pedro Balsemão, Jorge Marques, Margarida Barreto, Mário Costa, Paulo Canôa, Paulo Morgado, Pedro Monteiro Fernandes, Rita Campos e Cunha, Vítor Carvalho, Vítor Sevilhano

Redação: Cátia Pereira; c.pereira@moonmedia.info, Duarte Albuquerque Carreira; da.carreira@moonmedia.info

Colaborações Permanentes: Across – Luxury Travel & Safaris, Jorge Marques, Patrícia Noleto, Pedro Azevedo, Ricardo Campus, SRS Advogados

Paginação e Fotografia: Design e Forma;
geral@designeforma.com

Imagem de Capa:
Ricardo Campus; www.ricardocampus.com

PUBLICIDADE

Account: Ana Rita Vieira;
a.vieira@moonmedia.info; Tlm. 96 650 52 80

Assinaturas

Vasp – Premium
Linha directa de apoio ao assinante
T: 21 433 70 36; F: 21 432 76 28, assinaturas@vasp.pt
MLP – Quinta do Grajal, Venda Seca, 2739-511 Agualva Cacém

Impressão: Multitema, Rua do Cerco do Porto, 365,
4300-119, Porto

Tiragem Média: 15 000 exemplares

Distribuição: Vasp – Venda Seca, 2739-511 Agualva Cacém

Depósito Legal: 66219/ 94

ISSN: 0870-2027

ICS: 104252



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

Remédio Santo = Rir

Nesta edição de junho, a revista Pessoal decidiu fazer entrar o humor no mundo da gestão de pessoas. Quem é que nunca se riu do chefe? Quem é que não contou uma anedota sobre aquele colega que, de tão organizado que é, chega até a ter graça? O mundo das empresas e das organizações está repleto de momentos hilariantes, de figuras caricaturáveis, de cromos. Por isso, quisemos dar um toque de graça editorial à nossa revista de junho.

O humor não deixa, contudo, de ser um assunto sério, aliás fazer humor é de grande responsabilidade uma vez que a fronteira entre aquilo que pode ter graça e ser positivo e o que pode ser mera palhaçada é muito tênue. Por isso, o humor não está ao alcance de todos. Lembro-me, quando andava no liceu, de ter um colega, o mais calado e mais determinado, que com a sua presença nos deixava bem-dispostos. Não precisava quase de falar. Este é um dos mistérios de fazer rir. Paulo Morgado, administrador delegado da Capgemini em Portugal, explica-nos os três tipos de humor, através de um retrato possível do mundo das humanizações e, em particular, do mundo da gestão de pessoas.

A nossa capa foi especialmente desenhada por Ricardo Campus que, a partir da próxima edição, passará a assinar

uma mini banda desenhada humorística sobre as pessoas e as organizações.

Em tempos de recessão valha-nos rir e relativizar os problemas, apontarmos o olhar para cenários bem mais catastróficos do que o nosso. O caso de Portugal é assim, por nossa exclusiva responsabilidade, ora cabe-nos neste momento refazer. Muitos países há que contingências ambientais de origem não humana transformam a vida das pessoas em autênticas sagas pela sobrevivência.

Além deste dossier especial, a que vamos dar continuidade através da banda desenhada humorística acima referida e de outras iniciativas que estão a ser negociadas para veicular o humor e as suas potencialidades à Gestão RH, nesta edição entrevistamos Amândio da Fonseca, fundador e CEO da Egor, empresa que comemorou o seu vigésimo quinto aniversário no passado dia 31 de maio. Os nossos parabéns à Egor e a todos quantos têm feito crescer esta empresa no nosso país.

Não podemos também deixar de referir, muito a propósito de aniversários, que a RHtv, projeto Web da Tema Central, comemorou o seu primeiro aniversário no passado dia 2 de junho, tendo sido lançado, no âmbito da comemoração, um concurso vídeo. Veja as condições de participação em www.rhonline.pt ou na nossa página no Facebook. 

A MINHA ESCOLHA

Há um ano a trazer-lhe o MELHOR da gestão das Pessoas



www.rhtv.com.pt

Fez um ano no passado dia 2 de junho que a RHtv começou a emitir pela primeira vez. Foi a primeira Webtv RH em Portugal e, brevemente, apresentará novidades sobre o seu desenvolvimento. Um ano faz a diferença.

www.rhtv.com.pt

I HAVE THE POWER®

SUCESSO AO ALCANCE DE TODOS

Palestras Motivacionais

Treino de Líderes e Equipas para o Alto Desempenho

Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS

Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento

Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching



Alguns dos nossos clientes:

Bial | Aep | Millennium BCP | Glaxo Smith Kline | Pfizer | Cme | Amway | Euro Rscg Worldwide | Kaisen Institute | Imperial | Remax | Universidade Católica Portuguesa

www.ihavethepower.net

T: (+351) 227 819 001 | F: (+351) 227 819 003 | ihavethepower@solfut.com

AGENDA

APG

223 713 654

www.apg.pt

- “Management Intercultural. Ferramentas de Coaching e Princípios Fundamentais”. V. N. Gaia, 17 de junho de 2011. Preço: 225€ + IVA

Elevus

217 812 450

www.elevus.pt

- “Como reduzir custos na Gestão de Recursos Humanos, aumentando simultaneamente a sua produtividade?”. Porto, 21 e 22 de junho de 2011. Preço: 350€ + IVA

IFE

210 099 800

www.ife.pt

- “E-Recrutamento”. Lisboa, 15 de junho de 2011. Preço: 965€

Global Estratégias

213 143 450

www.globalestrategias.pt

- “Prevenção de Ameaças à Segurança em Contexto Laboral”. Lisboa, 18 de julho de 2011. Preço: 435€ + IVA

Vantagem +

218 493 333

www.vantagem.com

- Seminário ‘Certified Scrum Master Course’. Maputo, 7 e 8 de julho de 2011.

Associação Portuguesa de Coaching

www.apcoaching.pt

936 826 661

- “Coaching – Como transformar o momento atual em oportunidade”. Lisboa, 16 de junho de 2011. Preço: 45€



01

EMPRESAS PORTUGUESAS NO RANKING DAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NA EUROPA (01)

Este ano, mais de 1 380 empresas, de 18 países europeus, participaram no estudo do Great Place to Work® Institute. Em Portugal foram eleitas 30 empresas como as melhores para trabalhar no nosso país. Destas, nove foram selecionadas para o ranking das 100 melhores Europeias. A nível europeu este ano a lista apresenta-se dividida em 25 Multinacionais (presença em pelo menos três países) e em dois grandes grupos, de acordo como o número de colaboradores: 50 pequenas e médias empresas (até 500 colaboradores) e 25 grandes empresas (mais de 500 colaboradores). A Baxter, Cisco Systems, Danone, Diageo, Mars, Medtronic, Microsoft e o SAS Institute, destacam-se entre as Multinacionais, enquanto a Roche Farmacêutica destacou-se no grupo de pequenas e médias empresas, na edição de 2011 da lista europeia. Em 2011, é de sublinhar, ainda, a presença da Cisco Systems enquanto vencedora do prémio ‘Speaking the truth to their employees’. (Ver página 42)

O PRAZER DE TRABALHAR EM CASA (02)

O teletrabalho tornou-se uma ferramenta eficaz para lidar com o período difícil da economia nacional, possibilitando uma redução dos gastos e um aumento da qualidade de vida. O trabalhador não só poupa tempo e dinheiro em deslocações e refeições fora de casa, como também alcança um melhor rendimento e contribui para otimizar a produtividade da



02

empresa. Apesar de ainda nos encontrarmos abaixo da média europeia e longe da situação vivida em países como a Suécia e a Dinamarca, em Portugal continua a aumentar o número de empresas que têm implementado o teletrabalho como modelo laboral permanente ou flexível, alcançando percentagens elevadas de empregados que trabalham desde casa. A Albenture Portugal é o exemplo de uma empresa em que metade do seu quadro de empregados usufrui da possibilidade de não ter que ir aos escritórios para cumprir com os seus deveres laborais. Segundo Regina Cruz e Filomena Chainho, responsáveis da Albenture Portugal, “esta medida permite economizar sensivelmente tanto por parte da empresa como, e principalmente, por parte do trabalhador, além de conseguir que todos nos sintamos mais satisfeitos e confortáveis. Não há nada como a nossa casa, como se costuma dizer”.

NOVO SÊNIOR VICE PRESIDENTE DO BANCO MUNDIAL PODE SER PORTUGUÊS

A Boyden Portugal é um dos escritórios internacionais da Boyden Global Executive Search, que vai integrar o recrutamento do novo Senior Vice President do Banco Mundial. Na prática, esta escolha representa a possibilidade do cargo poder vir a ser ocupado por um português. O escritório da multinacional que atua na área de ‘Executive Search’ é uma das poucas delegações da empresa a nível europeu a participar neste projeto. Para Fernando Neves de Almeida, ‘country president’ da Boyden em Portugal, “a escolha do escritório

03



nacional da Boyden para integrar este processo é algo que muito nos honra e de grande relevo no contexto internacional, não apenas pela sua dimensão mas porque envolve uma das instituições financeiras mais importantes do mundo, o Banco Mundial. A inclusão da Boyden Portugal neste processo reflete não só o trabalho de reconhecida qualidade que desenvolvemos, mas também os elevados padrões de excelência pelos quais o escritório nacional da Boyden se rege”.

HAY GROUP TEM NOVA DIRETORA

Felipa Oliveira Serrão é a nova diretora do Hay Group, passando a integrar a Comissão Executiva da multinacional de consultoria de gestão em Portugal. Durante o seu percurso profissional no Hay Group, Felipa Oliveira Serrão assumiu responsabilidades internacionais, particularmente no desenvolvimento

de ‘expertise’ em matéria de ‘leadership & talent’. Em Portugal, foi responsável pelas unidades de negócio de Gestão de Talento e Liderança. Trabalhou ainda como ‘coacher’ em programas de desenvolvimento de equipas e quadros de topo. É licenciada em Gestão e Administração de Empresas e detém uma pós-graduação em Direito do Trabalho e Segurança Social. Possui diversas certificações nas metodologias internacionais do Hay Group, nomeadamente no desenvolvimento de ‘top teams’.

RHTV CELEBRA O SEU 1º ANIVERSÁRIO (03)

A primeira televisão nacional de Recursos Humanos inaugurou a sua emissão em 2 junho de 2010, com uma entrevista a Simon Dolan, professor da ESADE Business School de Barcelona, conduzida por Vítor Sevilhano. Hoje, um ano depois dessa primeira emissão, a RHTV conta já com mais de 50 entrevistas a figuras tão distintas como Joana Amaral Dias, psicóloga e ex-deputada do Bloco de Esquerda na Assembleia da República, Paulo Maló, Presidente da MALO CLINIC Health & Wellness, Manuel Alegre, político e poeta, Frederico Magalhães, fundador e CEO da SISQUAL, Margarida Barreto, diretora de Recursos Humanos da MSD ou Afonso Carvalho, diretor geral da Kelly Services Portugal. A Televisão de Recursos Humanos foi

Assessment & Development Centre

Garanta a objetividade no recrutamento,
na promoção e no desenvolvimento
dos seus colaboradores.



217 813 949
shl@shlportugal.pt
www.shl.pt

A SHL é líder global em soluções para avaliação e desenvolvimento do talento no trabalho.

Bolsa RH



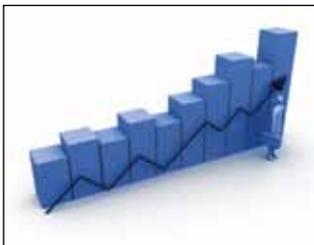
Já lá vai um ano. Foi a 2 de junho de 2010 que a Televisão dos Recursos Humanos foi para o ar. Um projeto inovador que trouxe o formato vídeo para o universo dos Recursos Humanos. Para o futuro, esperam-se boas novidades. Fiquem atentos.



A Egor está de parabéns, há 25 anos que é uma empresa de referência no mercado nacional de Recurso Humanos. Um feito notável!



Boas notícias. De acordo com o estudo da Sage “Radiografia das PME em Portugal”, 37% das empresas inquiridas, apesar do clima económico difícil, conseguiram crescer em 2010.



por: **DAC**



04

também ‘media partner’ de variados eventos, entre os quais o Great Place To Work, que revelou quais são as melhores empresas para trabalhar em Portugal. Para o futuro, segundo os responsáveis da estação, esperam-se muitas e boas novidades, sempre com o objetivo de estar na vanguarda da comunicação para a área RH.

LET'STALKGROUP NOMEIA NOVA 'EXECUTIVE DIRETOR' PARA PORTUGAL (04)

Elisabete Tomé foi nomeada ‘executive diretor’ da Let’sTalkGroup e passou a integrar a Direção Executiva da multinacional sueca de consultoria e ‘corporate training’. Com nove anos de experiência no mercado da formação empresarial e consultoria, Elisabete Tomé, integra os quadros da Let’sTalkGroup com o objetivo de contribuir para um modelo de gestão conjunto que visa a integração plena dos diferentes serviços da Let’sTalkGroup em Portugal, Estocolmo, Luanda e Londres. Licenciada em Comunicação Social pelo ISCSP-UTL, Elisabete Tomé afirma “que é com grande sentido de responsabilidade que encaro este novo desafio, mas com muita confiança pela força e potencial que a Let’sTalkGroup tem como organização conjunta. Com a estrutura local e internacional, o talento dos nossos colaboradores e consultores, iremos contribuir para o crescimento da qualidade no setor da formação para empresas!”.

EGOR COMEMORA 25 ANOS (05)

O Grupo Egor comemorou no passa-



05

do mês de maio um quarto de século de atividade na área dos Recursos Humanos em Portugal e em países de língua portuguesa, como Angola e Moçambique. Fundado em 1986, a Egor rapidamente se impôs no setor graças às oportunidades de crescimento proporcionadas pela associação societária com a Egor Internacional, que na altura detinha a liderança europeia na área do Recrutamento e Seleção de quadros e do extraordinário surto do investimento estrangeiro em Portugal nas décadas de 80 e 90. Atualmente, com mais de três mil colaboradores ativos nas diferentes áreas de negócio, o Grupo Egor posiciona-se como um fator de desenvolvimento, não apenas em relação às centenas de empresas clientes com quem colabora diariamente em todos os setores de atividade, mas também como detentor de um vasto capital de credibilidade e competências técnicas e humanas que representam o seu ativo mais valioso. De acordo com Amândio da Fonseca, CEO e fundador do Grupo, “a representatividade e importância da Egor mede-se, mais do que pelas cerca de quatro dezenas de milhões de euros de faturação anual, pelas muitas dezenas de milhares de gestores e quadros de empresa cujo percurso e desenvolvimento de carreira foram nalguma altura influenciados pela Egor”. No âmbito das comemorações é de destacar a realização da “Regata Egor 25 anos”, que teve lugar em Cascais, no dia 31 de maio, e contou com a participação de muitos clientes e parceiros da Egor.

Conheça o Nosso **PURO SANGUE**

Ágil
Único
Versátil
Apto a superar
qualquer obstáculo

Legislação
Jurisprudência
Doutrina
Exemplos
Minutas e
Formulários

Actualização diária
Consulta rápida
iReport
Área pessoal



Coimbra Editora | A Qualidade Evolui

grupo Wolters Kluwer

LEGISLAÇÃO ABR.

PORTUGAL

Diário da República - I Série
• Portaria n.º 164/2011. D.R.
n.º 76, Série I de 2011-04-18
Ministério do Trabalho e da
Solidariedade Social

• Portaria n.º 159/2011. D.R.
n.º 75, Série I de 2011-04-15
Ministério das Finanças e da
Administração Pública

• Decreto Legislativo Regional
n.º 9/2011/M. D.R. n.º 71, Série
I de 2011-04-11
Região Autónoma da Madeira -
Assembleia Legislativa

• Portaria n.º 146/2011. D.R.
n.º 69, Série I de 2011-04-07
Ministério das Finanças e da
Administração Pública

• Portaria n.º 145-A/2011. D.R.
n.º 68, Suplemento, Série I de
2011-04-06
Ministério das Finanças e da
Administração Pública

Diário da República – II Série

• Despacho n.º 6562/2011.
D.R. n.º 79, Série II de 2011-
04-21
Ministério do Trabalho e da
Solidariedade Social - Gabinete
da Ministra

UNIÃO EUROPEIA

• Regulamento (UE)
n.º 349/2011 da Comissão,
de 11 de abril de 2011, de
aplicação do Regulamento (CE)
n.º 1338/2008 do Parlamento
Europeu e do Conselho relati-
vo às estatísticas comunitárias
sobre saúde pública e saúde e
segurança no trabalho, no que
se refere às estatísticas sobre
acidentes de trabalho. (JOUE L
97 de 2011-04-12)

NOTÍCIAS RH



06

RHMAIS CELEBRA 24º ANIVERSÁRIO EM CRESCIMENTO (06)

Numa altura em que comemora o seu 24º aniversário, a RHmais anuncia a continuidade dos bons resultados e do crescimento que tem vindo a registar nos últimos anos, tendo fechado o ano de 2010 com um aumento de 10% no seu volume de emprego qualificado (mais 190 colaboradores), de 6% do volume de vendas, que se situou nos vinte e cinco milhões de euros, e de uma ligeira retração do resultado operacional. Esta evolução do volume de negócio da RHmais ficou a dever-se ao aumento do volume de prestação de serviços de formação, 'outsourcing' e de gestão operacional de 'contact centers', com particular crescimento em alguns dos seus centros fora de Lisboa, nomeadamente no Porto e em Castelo Branco. De acordo com Rui de Brito Henriques, administrador delegado desta empresa nacional, "em 2011, e no futuro próximo, não se irá assistir a evoluções significativas do ponto de vista dimensional do mercado, quer pela situação económica nacional e europeia, quer pelo estado de saturação concorrencial já atingido nos principais setores 'users' deste canal de 'customer care', nem se prevendo, naturalmente por razões orçamentais, grandes novidades ao nível da administração pública".

EGP-UPBS ENTRE AS ELEITAS DO FINANCIAL TIMES

A EGP-University of Porto Business School (EGP-UPBS) concorreu este ano, pela primeira vez, ao Ranking de Formação para Executivos/ 'Custom Programmes' do Financial Times, entrando diretamente para a lista das melhores do Mundo, com a posição número 65. Os 10 anos de experiência e de reconhecidos resultados



07

nesta área de negócio, bem como o facto de a escola estar agora mais focada na estratégia de internacionalização, levou a EGP-UPBS a concorrer ao Ranking da Formação para Executivos do Financial Times, um dos indicadores internacionais da qualidade das escolas de negócios. A EGP-UPBS figura agora entre as melhores do Mundo, segundo o ranking do Financial Times, na área da Formação para Executivos/Custom Programmes. "Estamos muito satisfeitos com a nossa entrada, à primeira tentativa, neste ranking que nos permite reforçar a nossa estratégia de internacionalização. Contudo, mais do que conquistar acreditações, aquilo que realmente nos distingue, e que é alvo central da nossa atenção, é o impacto que causamos nas pessoas e empresas que passam pela escola", refere Nuno De Sousa Pereira, 'dean' da EGP-UPBS.

FUNDAÇÃO EVERIS LANÇA EDIÇÃO 2011 DOS PRÉMIOS 'ENTREPRENEURS' E 'ESSAY' (07)

A Fundação everis está a lançar internacionalmente a edição 2011 dos prémios anuais 'Entrepreneurs' e "Essay", com o objetivo de incentivar o empreendedorismo e a investigação junto dos empresários e da comunidade universitária, potenciando o desenvolvimento do capital humano à escala local e global. Valorizar as boas práticas das empresas na área social, estimular novas aptidões e formas de colaboração a respeito de modelos e negócios inovadores, que transformem processos e sistemas de informação em diversas organizações, são os objetivos deste concurso, que há quatro edições mantém as inscrições abertas em todos os países em que a everis opera, entre eles Portugal. Os

projetos serão analisados e avaliados por um júri composto por importantes personalidades dos cenários social e económico, que irá selecionar os projetos vencedores, aos quais será atribuído um valor monetário de 60 e 24 mil euros, respetivamente. De referir que nesta edição de 2011 surge um prémio complementar de 40 000 e 6 000 euros para um segundo eleito em cada categoria, pela sua destacada qualidade, sob o formato de menção honrosa.

PARCERIA ENTRE A SHL PORTUGAL E A AIESEC

A SHL Portugal tem uma parceria estabelecida com a AIESEC Lisboa Nova, como forma de promover sinergias entre as duas organizações. Desde maio de 2010, a SHL Portugal pertence ao Grupo Patrocinador do Comité Local da AIESEC Lisboa Nova, na qualidade de 'recruitment partner'. Entre outubro

de 2010 e abril de 2011, os consultores da SHL Portugal, em conjunto com alguns membros da AIESEC Lisboa Nova, conduziram as 'review boards', ou seja, as entrevistas de seleção dos candidatos a estágios internacionais da AIESEC, no âmbito do programa 'Exchange'. Os candidatos entrevistados são alunos das várias faculdades da Universidade Nova e pretendem realizar um destes estágios, na medida em que lhes proporciona a oportunidade de viverem num país estrangeiro e trabalharem nas áreas de gestão, tecnologias de informação, engenharia, educação e desenvolvimento. O balanço global que a SHL Portugal faz acerca desta parceria é bastante positivo, pois tem permitido apoiar os membros da maior organização a nível mundial gerida por estudantes do ensino superior e reforçar a imagem da empresa junto da comunidade académica.



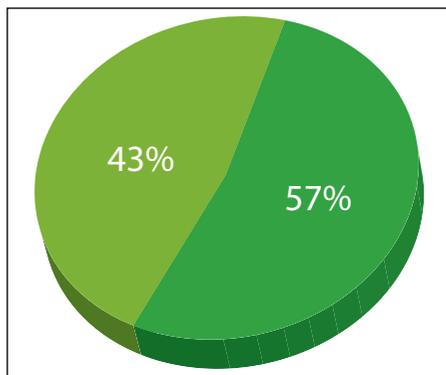
GrupaInter

INTERPREV[®]

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

APOIO AO CLIENTE
808 303 859 | www.interprev.pt

PMIC Lider DGERT ACT



NA SUA OPINIÃO, DEVE EXISTIR UMA RELAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO E OS PROJETOS DE CONSULTORIA RH?

Sim – 43%
 Não – 57%

Participe no próximo questionário em www.rhonline.pt

OPINIÃO – JOANA SOARES, COORDENADORA DA ÁREA DE FORMAÇÃO DA INOVA+

A INOVA+ afirma-se no mercado graças aos colaboradores que a compõem e que, por meio do seu empenho, trilham o caminho da empresa. De facto, hoje em dia as empresas competem também por colaboradores. Nesse sentido, procuramos implementar uma política de gestão do conhecimento e da criatividade, incentivamos o desenvolvimento das pessoas, estimulamos a participação pró-ativa dos nossos colaboradores, fazendo-os entender que o progresso da organização depende deles e do seu valor. Por fim, acreditamos que a condição básica e fundamental para fortalecer uma empresa assenta nos seus talentos que deverão ser cuidadosamente selecionados.



OPINIÃO – ARLINDO COSTA LEITE, PRESIDENTE DA VICAIMA

No Grupo Vicaïma consideramos fundamental que a estratégia de RH esteja alinhada com a de negócio, assegurando assim que a totalidade dos nossos colaboradores tenham consciência da importância do seu contributo no seio da organização e para o desenvolvimento do negócio. Neste sentido, consideramos que devem aprofundar o seu compromisso, a sua responsabilidade e conhecimento sobre a organização que integram. Assim, procuramos ser transparentes perante o colaborador, bem como criar um conjunto de ações continuadas junto deles para que dessa forma se sintam integrados, motivados e entusiasmados pelo que fazem.

OPINIÃO – SOFIA KOEHLER, ADMINISTRADORA COLQUÍMICA

Se nos focarmos na assinatura 'The Bond Comes First' da Colquímica facilmente compreenderemos que a atenção da organização está voltada para a relação com as pessoas e aqui ressalvo o elevado e imprescindível contributo dos nossos colaboradores no fomento da "qualidade" inerente à organização. Neste sentido, um dos nossos principais objetivos é fazer com que os nossos colaboradores se sintam felizes, sintam a empresa como sendo sua e por conseguinte trabalhem motivados com vontade de crescer profissionalmente e de fazer crescer a organização.



A MAIOR CONSULTORA PORTUGUESA A ACTUAR NOS DOMÍNIOS
DA GESTÃO E DO CAPITAL HUMANO

WWW.SDOCONSULTORIA.COM

Human Capital . Customer Management . Business Process
Outsourcing . Human Resources & Business Process . Human
Resources & Management Consultancy . Training Academy



PERCEBEMOS DE
ORGANIZAÇÕES E
ACREDITAMOS NO
VALOR DAS PESSOAS



© Randstad/ Tempo-Team

O desemprego, a idade e a crise

Catarina Horta, Diretora RH, Randstad/ Tempo-Team

Com os níveis de desemprego mais elevados do país nas últimas duas décadas e com expectativas de evolução para números ainda superiores, verificamos que há duas faixas etárias particularmente afetadas pelo desemprego: os jovens e as pessoas com mais de 50 anos. Se no caso dos jovens a questão se coloca mais na flexibilidade que têm para trabalhar em áreas diferentes daquelas nas quais adquiriram formação de base, nas faixas etárias mais elevadas temos vindo a verificar que o desemprego se tende a tornar de longa duração. Como lidar com o conjunto cada vez maior de profissionais com mais de cinquenta anos que procuram emprego e que têm cada vez mais dificuldade em encontrá-lo? Para todas as questões complexas não há uma solução única. Mas podemos procurar algumas abordagens.

Numa opinião mais pessoal considero que esta questão implica uma mudança de paradigma tanto por parte dos empregadores, como por parte dos profissionais que procuram uma nova situação profissional. Em simultâneo, é necessária a criação de instrumentos legais que possam dotar de flexibilidade os agentes que geram emprego no escalão mais sénior.

Começemos pelos empregadores. Há aqui uma espécie de limite “balzaquiano”. Se verificarmos os anúncios de emprego, ou os pedidos de emprego, é raro não se encontrar a limitação da idade. Mesmo nos cargos mais elevados, de direção e direção geral, esta questão surge. O que está na base desta discriminação pela idade são ideias de que o profissional por ser sénior é, porventura, menos flexível e menos adaptável a uma cultura organizacional e que é um profissional mais caro do que alguém

já com alguma experiência mas mais novo. É verdade que temos vindo a assistir a um aumento da idade aceite pelos empregadores – apresentar um candidato de 40 anos há uma década atrás era difícil e hoje é normal, mas a verdade é que a vida útil de trabalho se prolonga muito para além dos 50 anos e há que gerir as carreiras seniores sem preconceitos.

Do ponto de vista do indivíduo também há que mudar de paradigma. Um profissional iniciava uma carreira e, se tudo corresse bem, a expectativa é que aumentasse o seu conjunto de benefícios nos primeiros anos e que depois de atingido um ‘plateau’ fosse aumentando as suas compensações paulatinamente. A volatilidade do mercado de emprego, as fusões e aquisições e a rapidez das reestruturações organizacionais levam a que o ‘mindset’ dos profissionais tenha que mudar. Este padrão pode já não ser a regra. A mudança de área de um profissional sénior, a aquisição de novas competências ou o trabalho por projetos podem conduzir a fases de compensações menores do que numa outra fase da vida, ou de compensações financeiras por picos, mas com menos regularidade. Mas estaremos preparados para o aceitar?

Finalmente, não temos mecanismos legais que sustentem com rigor a flexibilidade que pode ser uma das respostas para o emprego acima dos 50 anos. Um projeto gerido por um profissional muito experiente pode ser altamente atrativo para uma empresa durante um período definido no tempo e torna-se interessante para ambas as partes. No entanto, a figura do ‘interim management’ não tem uma definição clara na legislação laboral.

Como diriam os Beatles, e numa adaptação livre, mercado de trabalho ‘will you still love me when I am 64?’. **□**

CICLO DE CONFERÊNCIAS DAVE MORGAN 2011

“O SUCESSO EM PORTUGUÊS”

A crise não é um “fado” inelutável! É tempo de responder ao pessimismo resignado, com casos de sucesso empresarial, escritos em português, que possam servir de exemplo para todos aqueles que não se revêm no fatalismo e na desistência. É este o propósito do Ciclo de Conferências Dave Morgan para este ano, que terão os Descobrimentos como metáfora inspiracional do devir que desejamos.

Somos especialistas em Consultoria de Gestão nos domínios da pesquisa, avaliação e desenvolvimento de executivos e equipas. A nossa intervenção consultiva está estruturada em três pilares:

Finding Talent

- Executive Search

Assessing Talent

- Management Appraisal
- MBTI
- DM 360°
- Performance Appraisal

Developing Talent

- Board Consulting
 - Executive Coaching
 - Team Coaching
 - Integrational Leadership®
- Seminars
- Motivational Workshops

Rua Castilho, 235 – 4º
1070-051 Lisboa
Telef.: 213014125
www.davemorgansearch.com

Como transformar ideias brilhantes em projectos de sucesso: soluções para a “crise”

Apresentação:

Jaime Ferreira da Silva - Managing Partner da Dave Morgan

Oradores:

Pedro de Albuquerque Mateus - Partner da EggNest - Business Ignition
Pedro Janela - Partner da EggNest e CEO da Wy Group

- Gerar valor no séc. XXI – energia positiva e criatividade, das pessoas para as pessoas.
- Como nascem as ideias e como fazer negócio com elas?
- Pensar e agir outside-the-box – a forja do empreendedorismo.
- Business Angels – uma alavanca essencial ao desenvolvimento económico.
- Mentores brilhantes made in Portugal – casos de sucesso aquém e além fronteiras.

Data: 15 de Junho de 2011 às 17h30

Local: Hotel Real Palácio | Rua Tomás Ribeiro, 115 1050-228 | Lisboa - Portugal

Organização e inscrições (lugares limitados)

Entrada livre sujeita a inscrição prévia através de:

Fax: 213014128 | Email: davemorgan@davemorgansearch.com

Media Partner:

Memorando da 'troika' e empregabilidade

A Power RH realizou, em Lisboa, a 1ª Conferência Europeia de Empregabilidade. A Pessoal convidou Maria João Safara, 'managing partner' da empresa, para analisar as principais alterações do memorando da 'troika', que este novo Governo tem de fazer cumprir, no mercado de trabalho.

por: **Maria João Safara**, 'Managing partner' da Power RH/ Grupo Arbóra



Como profissionais que trabalham com pessoas e para pessoas no mercado de trabalho, é nosso dever estarmos esclarecidos, atentos e ativos, especialmente em época de mudanças aceleradas como as que estamos a viver. Foi com esta postura que a Power RH realizou no passado dia 13 de maio, em Lisboa, a 1ª Conferência Europeia de Empregabilidade. As alterações nos mercados de trabalho não afetam somente os países franja da Comunidade Europeia, é uma realidade global, diz respeito a todos, pois vivemos em sinergia e complemento, especialmente aqui no "velho continente" chamado Europa. Porque trabalhamos com as matérias mais sensíveis da empregabilidade - transição de carreiras, gestão de carreiras, gestão de talentos e potencial, reestruturações e reorganizações - não podíamos deixar de abraçar um momento tão oportuno para todos como o que estamos a viver.

MEMORANDO DA 'TROIKA'

Será que são muitas as mudanças que irão ser introduzidas por ação do memorando da 'troika'?

O memorando da 'troika' vai exigir a todos uma nova postura, atitude e coragem, para tornarmos o nosso país credível aos olhos

Há que agilizar o mercado de trabalho, não podemos continuar a assistir a um número crescente de encerramento/ falência de empresas válidas por incapacidade financeira

internacionais, com capacidade de produção, competitivo e inovador. Necessitamos, para que todas estas premissas se tornem uma realidade, de trabalhar e implementar a revolução que ficou a faltar ser feita, a da atitude, a cultural, a cívica. Temos de ser capazes de segurar e gerir a nossa empregabilidade e ter coragem de enfrentar os desafios com determinação. Vai ajudar a promover a revolução que falta fazer ou falta terminar, aquela que em todos os episódios históricos levou mais tempo, a mudança de postura, atitude, hábitos e perceções.

No meu entender, é essa a abordagem que nos falta para nos tornarmos mais competitivos, produtivos, responsáveis por nós, pelo nosso trabalho e orgulhosos dos resultados obtidos.

Ao nível da gestão e da coordenação dos nossos Recursos Humanos, necessitamos de formar, apoiar e responsabilizar os nossos gestores em posturas e atitudes mais assertivas e assumidas. Gerir o potencial e competência humana é um trabalho constante que começa primeiro connosco e depois com a nossa equipa. Temos de conseguir liderar, apoiar e corrigir na altura certa com assertividade e humanidade. O potencial de competência é como um diamante em bruto, necessita de bons lapidadores para se tornar um belíssima pedra.

Relembrando o que entendemos por empregabilidade e, fazendo a destrinça de emprego (componente ativa do conceito empregabilidade): “A empregabilidade baseia-se numa recente nomenclatura dada à capacidade de adequação do profissional às novas necessidades e dinâmica dos novos mercados de trabalho. Com o advento das novas tecnologias, globalização da produção, abertura das economias, internacionalização do capital e as constantes mudanças que vêm afetando o ambiente das organizações, surge a necessidade de adaptação a tais fatores por parte dos empresários e profissionais. O termo empregabilidade foi criado por José Augusto Minarelli no fim dos anos 90. Remete à capacidade de um profissional estar empregado, mas muito mais do que isso, à

Medidas do memorando no trabalho

○ MEMORANDO DA 'TROIKA' INDICA E SUGERE NO PONTO 4 – MERCADO DE TRABALHO E EDUCAÇÃO:

■ Reformular o sistema de Subsídio de Desemprego

- 4.2 – Nova proposta de legislação a ser aprovada pelo Governo

■ Legislação de Proteção ao Emprego

- Indemnizações por rescisões, vai haver alteração a estas matérias com o objetivo de combater a segmentação do mercado de trabalho; alinhar as indemnizações com o praticado na UE;
- Alterações aos tetos do subsídio de desemprego, em tempo e em valor;
- Despedimentos individuais ligados à inadaptação do trabalho;
- Alteração da definição de despedimento por extinção dos postos de trabalho;

■ Regimes de Tempo de Trabalho

■ A fixação dos salários e a competitividade

■ Políticas ativas para o mercado de trabalho

IMPACTOS NA EMPREGABILIDADE:

Diretamente e a curto prazo são as medidas que tenham que ver com as indemnizações, despedimentos, medidas de flexibilização e agilização do trabalho (tempo de trabalho), fixação de salários e competitividade.

Algumas medidas apresentadas já indicam que necessitam de propostas a apresentar pelo Governo para que a sua aplicabilidade seja legal.

Há um trabalho a ser desenvolvido com a maior celeridade possível entre os parceiros de concertação social, para que a agilização das medidas e a sua implementação seja célere e logo promotoras de competitividade. Nomeadamente no ponto 4.8. “ii. Promover a inclusão em acordos coletivos sectoriais das condições em que os conselhos podem celebrar acordos ao nível da empresa sem a delegação de sindicatos. Um plano de ação terá de ser produzida no 4T 2011”.

São medidas necessárias à promoção de uma empregabilidade mais consciente, para o empregador e para o colaborador, que promovam a criação de emprego sustentado e a capacidade de criação de competitividade por parte da empresa.

Há que agilizar o mercado de trabalho, não podemos continuar a assistir a um número crescente de encerramento/ falência de empresas válidas por incapacidade financeira. Com o encerramento das empresas aumenta-se o despedimento, anula-se a capacidade produtiva e competitiva e aumentam-se os problemas socioeconómicos.

capacidade do profissional de ter a sua carreira protegida dos riscos inerentes ao mercado de trabalho.

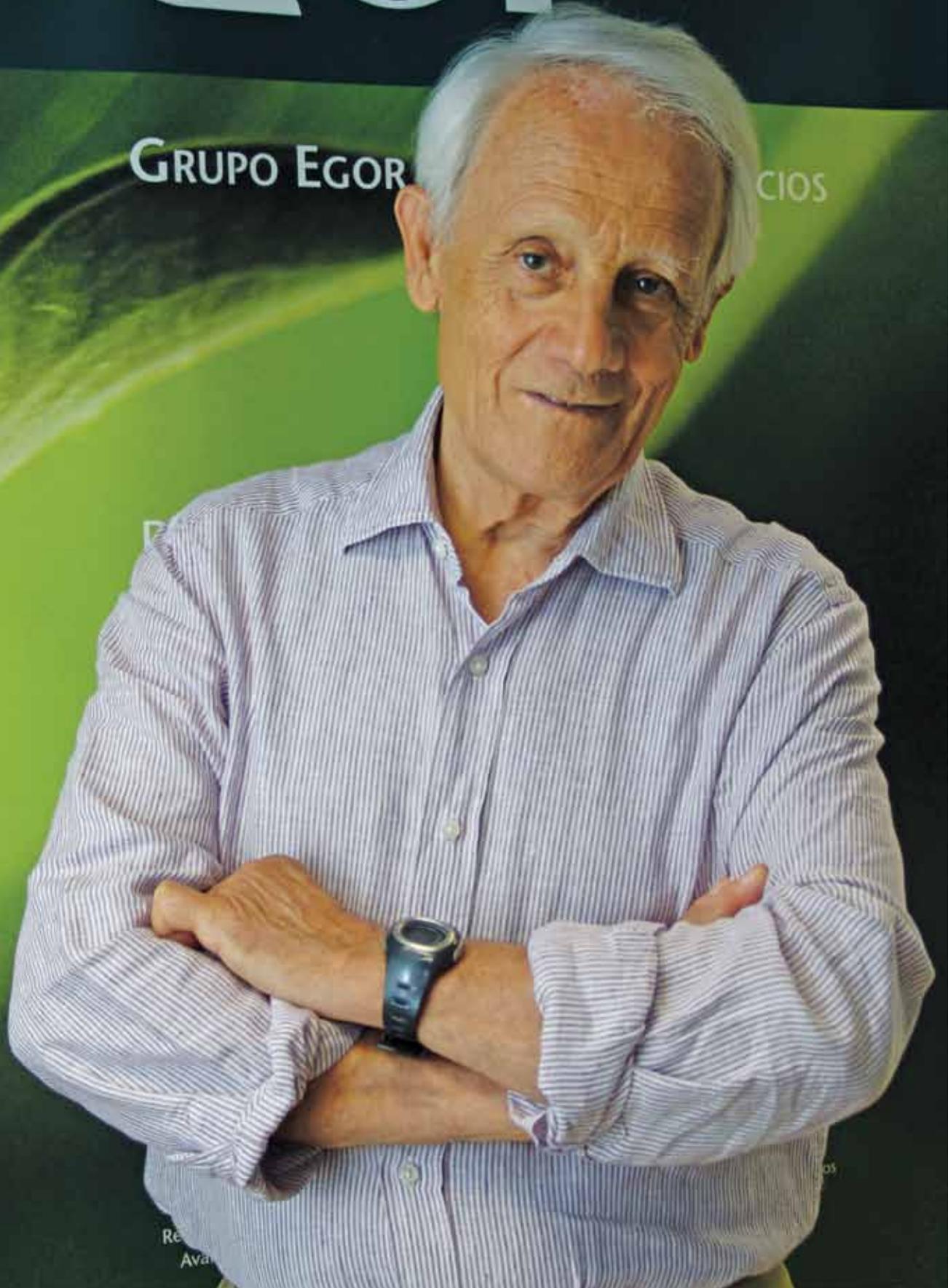
José Augusto Minarelli estabelece o que ele chama de seis pilares da empregabilidade, que garantem a segurança profissional do indivíduo, pilares esses que incluem competências técnicas específicas, capacidades emocionais, de liderança, de gestão pessoal e relacional, etc.”

Logo empregabilidade é um conceito complexo que não se confina ao disposto no memorando, vai muito para além dele. O que podemos ver no ponto 4 do memorando são sugestões de alteração aos pressupostos atuais de forma a permitir uma maior agilização do emprego, da contratação/ despedimento, da flexibilização e adequação do emprego às necessidades do trabalho, nas diferentes situações e realidades de recursos económicos e financeiros. Muitas destas sugestões de implementação carecem de enquadramento e alteração legal, outras já estão previstas na nossa legislação, necessitam somente de articulação e aplicação. —P

EGOR

GRUPO EGOR

CIOS



Re
Ava

Amândio da Fonseca, CEO Grupo Egor

“Sou uma espécie de cimento da Egor”

A Egor foi fundada há 25 anos por Amândio da Fonseca, atualmente o “cimento”, como o próprio diz, de um dos grupos nacionais de Recursos Humanos com mais história e credibilidade no mercado português. Em entrevista à Pessoal, o líder da Egor conta alguns episódios que marcaram a criação do grupo, não esquecendo o presente e o futuro.

por: **Duarte Albuquerque Carreira** fotos: **Design e Forma**

PODE-NOS CONTAR COMO É QUE FOI O PROCESSO DE CRIAÇÃO DA EGOR?

Em 1985 estava ligado a uma empresa de consultoria, Área Chave, que tinha sido formada por um conjunto de pessoas que saíram da Norma. Apercebi-me, nesse período em que Portugal estava à porta da Europa, que quando o país entrasse no mercado aberto iríamos ter todas as empresas de recrutamento internacionais e que haveria uma grande quantidade de clientes que chegariam com projetos de investimento e que isso passaria, inevitavelmente, por pessoas. Portanto, em outubro de 1985 fiz alguns contactos, fui a um congresso de Recursos Humanos em França com o objetivo de falar com empresas que tinha identificado e, quando chego, vejo um enorme pavilhão da Egor. “Vou aqui”, pensei na altura. Comecei por falar com as pessoas que estavam lá e percebi que era uma empresa de Recursos Humanos com o perfil que eu estava à procura. Consegui falar com o presidente, que me disse que a Egor tinha escritórios em toda a Europa menos em Portugal. Como ele estava com pressa, disse-me “deixe estar que eu vou mandar o nosso diretor comercial inter-

nacional entrar em contacto consigo”. Estas coisas já se sabe... “provavelmente ele nunca mais se lembra”, pensei, e até comecei a fazer outros contactos. Depois de ter regressado a Portugal, dois ou três dias, liga-me de Itália um indivíduo que me diz “sou diretor comercial da Egor, recebi uma instrução do presidente para falar consigo e, se você quiser, como estou muito ocupado, tenho um avião de Milão para o Porto que chega às seis da tarde, podemos encontrar-nos, trabalhar um pouco e eu, no outro dia, tenho um avião do Porto para Milão às seis da manhã”.

Aquela coisa impressionou-me e disse-lhe que sim: “com certeza que sim, vou ao Porto encontrar-me consigo”. Fui ao Porto, identificámo-nos, fomos para um hotel, jantámos e estivemos até às três da manhã. Fizemos logo um ‘budget’ provisional para os próximos três anos. Isto com todos aqueles aspetos práticos das empresas multinacionais que, para mim, eram desconhecidos. E foi assim... pus as minhas condições, “o que eu tenho é ‘know-how’, dinheiro para meter não tenho, financiamento terá de ser todo vosso, não quero a maioria do capital mas quero pouco menos do que isso”. Isto foi em outubro e eles em dezembro disseram-me “vamos avançar!”.

E NESTA ALTURA O QUE É QUE A EGOR TROUXE DE NOVO E DIFERENTE PARA O MERCADO PORTUGUÊS DOS RECURSOS HUMANOS? Muita coisa. Nessa altura, as multinacionais que estavam estabelecidas em Portugal eram poucas e todas muito adormecidas. Ao contrário,

“A Egor tinha uma política comercial bastante agressiva. A primeira coisa que introduzimos, contrariando a lógica do recrutamento feito em bloco, foi a especialização”



“Um momento marcante aconteceu 1992, quando a Egor em França começou a ter dificuldades e desapareceu. Eu aproveitei a ocasião e fiz um ‘management buyout’ e a Egor tornou-se uma empresa de capital 100% português”

área financeira, em informática, nos recursos humanos... Fomos buscar pessoas especializadas. Fui buscar engenheiros para fazer recrutamentos na área das engenharias, pessoas da área farmacêutica... numa altura em que só os psicólogos é que tratavam destas coisas. Houve a preocupação de assegurar o princípio da especialização e da introdução de profissionais experientes, pessoas já com uma carreira feita no ‘interface’ com o cliente, com grande conhecimento do mercado e do setor. Na altura, as pessoas que estavam ligadas ao recrutamento eram essencialmente “de gabinete”, excelentes psicólogos mas na sua maioria com pouca aptidão comercial e com alguma dificuldade de diálogo com o cliente. Esta estratégia criou à Egor um movimento extremamente significativo de adesão dos clientes. Por outro lado, alterámos totalmente o conceito de remuneração. Enquanto anteriormente as pessoas tinham um ordenado fixo, criámos o princípio que cada consultor tinha uma parte da faturação ao cliente, para além das remunerações fixas uma

a Egor tinha uma política comercial bastante agressiva. A primeira coisa que introduzimos, contrariando a lógica do recrutamento feito em bloco, foi a especialização. Criámos consultores especializados para o recrutamento na

componente variável. Isto criou uma dinâmica e uma agressividade comercial totalmente desconhecidas no mercado em Portugal.

E EM TERMOS PESSOAIS, O QUE É QUE ESTE “NOVO MUNDO” SIGNIFICOU PARA SI?

Foi extremamente rico. Passei a ter reuniões de três em três meses em todos os países onde a Egor estava instalada. Fazíamos reuniões periódicas em todos os países, em Portugal também aconteceram, e, de repente, o meu universo de contactos e vivências enriqueceu-se significativamente do ponto de vista pessoal e profissional. E continua a ser muito gratificante, embora hoje o investimento estrangeiro em Portugal tenha praticamente desaparecido. O próprio Grupo Egor já não existe com a configuração que tinha nessa altura e que teve até 1992.

É POSSÍVEL IDENTIFICAR, ENQUANTO LÍDER DA EGOR, O MOMENTO MAIS POSITIVO E O MAIS NEGATIVO PELOS QUAIS PASSOU?

É difícil identificar um único momento... A

Egor, desde 1986 até agora, passou por diversas fases. Houve uma fase de crescimento, de expansão e depois uma constatação que tive: o mercado do recrutamento é um negócio extremamente sensível a qualquer tipo de crise, quando há uma crise, a primeira coisa que cai é o recrutamento e a seguir a publicidade. Daí que tenha havido da minha parte e das pessoas com quem tenho trabalhado uma preocupação de diversificar, muito dentro daquele sentimento camponês de não gostar de ter todos os ovos no mesmo cesto. Passado pouco tempo, até porque eu anteriormente tinha trabalhado em formação e consultoria de empresas, rapidamente criei na Egor uma área de formação, depois, informática e sistemas, a seguir fomos para área da qualidade, na altura muito promissora devido aos fundos que existiam. Houve uma preocupação de diversificar.

A ESTRATÉGIA DE UMA OFERTA 360º VEM DESDE O INÍCIO?

Sim. Ao fim do primeiro ou segundo ano fi-



Crescer e Aprender

Cheque Creche®

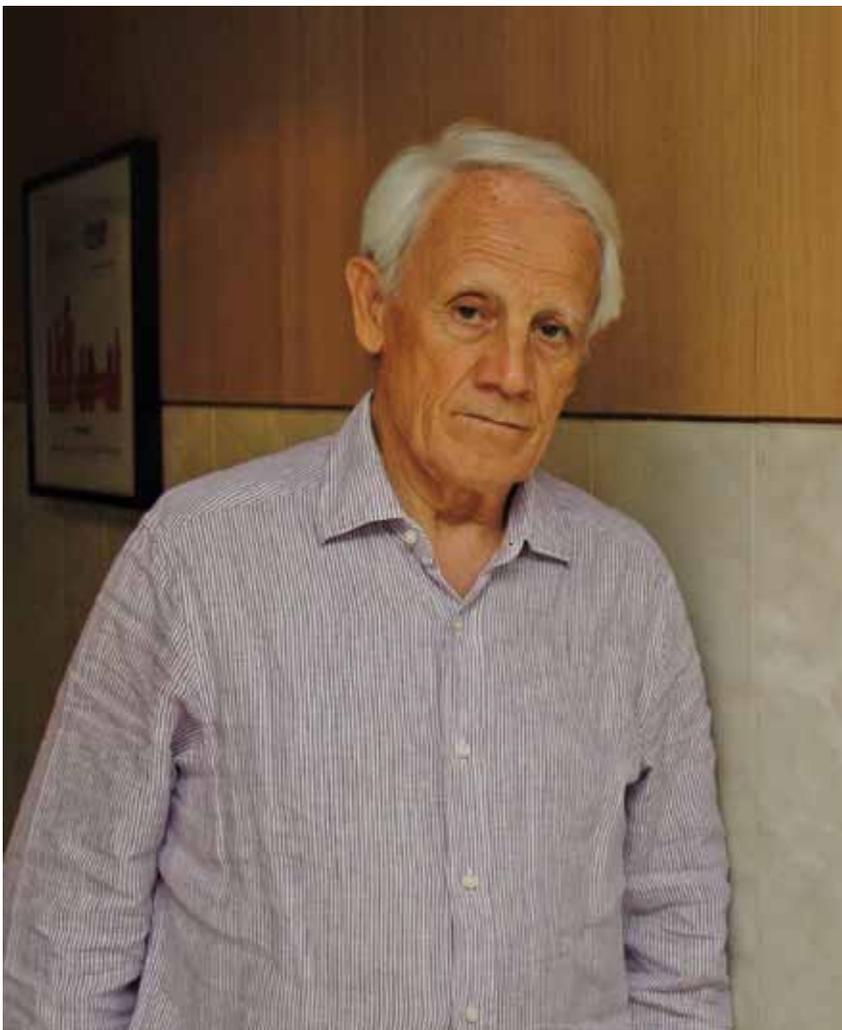
Cheque Estudante®

PARA MAIS INFORMAÇÕES CONTACTE-NOS:

218 917 700 geral.pt@edenred.com www.edenred.pt

Edenred

For an easier life



zemos uma coisa que está a acontecer agora: tentar rapidamente diversificar. Isso no nosso caso vem do ADN, houve uma noção clara que o recrutamento, que é a imagem da Egor, é uma área muito sujeita à crise. E os momentos de dificuldade coincidiram com as crises que afetaram o recrutamento e aí foram as outras áreas que equilibraram. Hoje isto acontece da mesma maneira: temos áreas que estão a crescer e outras não estão a atingir os objetivos.

E UM MOMENTO POSITIVO?

O momento positivo é ter chegado aos 25 anos, sobretudo com a pujança e a equipa que a Egor tem neste momento. Ao longo do tempo houve muitos momentos positivos, é difícil identificar um. Por exemplo, um momento marcante aconteceu 1992, quando a Egor em França começou a ter dificuldades e desapareceu, precisamente porque nunca conseguiu fazer o que fizemos em Portugal: diversificar. E eu aproveitei a ocasião e fiz um 'management buyout' e a Egor tornou-se uma empresa de capital 100% português - como ainda é. Esse foi um dos aspetos positivos...

FALEMOS DO PRESENTE... COMO É QUE UMA EMPRESA SÉNIOR COMO A EGOR ESTÁ A ATRAVESSAR ESTE MOMENTO DE CRISE NACIONAL?

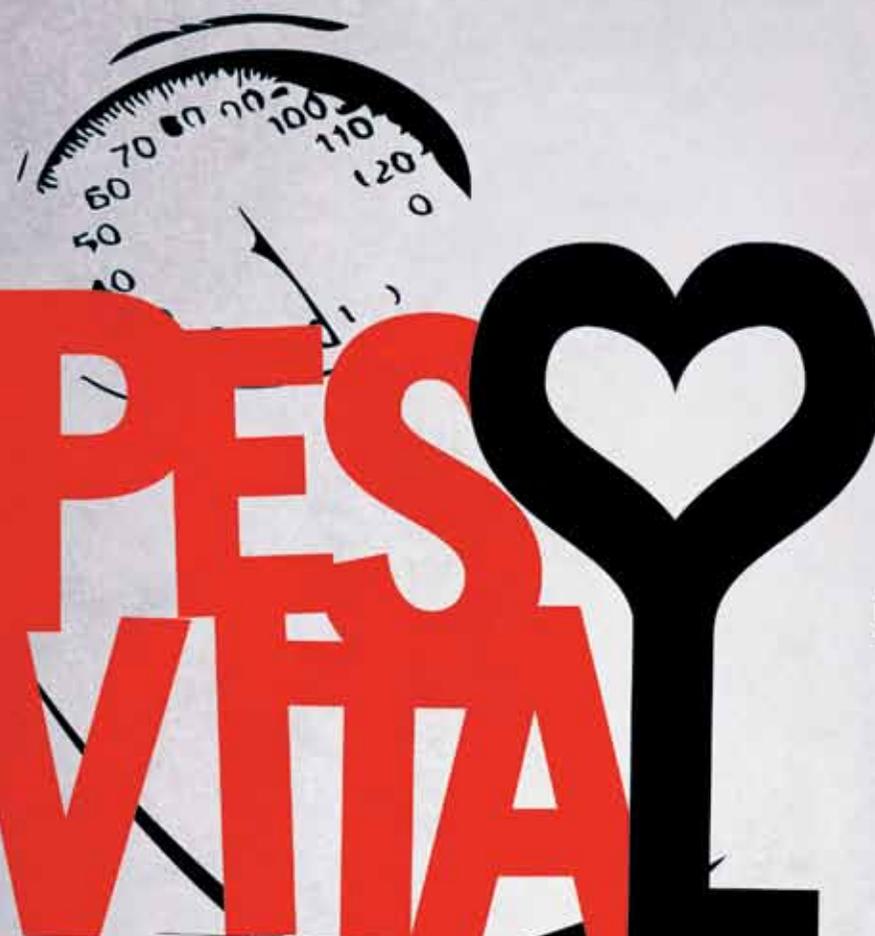
A Egor, no fim do primeiro trimestre do ano, está com uma faturação 20%

“Há uma aposta em pessoas mais jovens, muito mais qualificadas, não tenho receio nenhum de dizer que qualquer das pessoas que trabalha comigo é mais competente que eu nas respetivas áreas”

superior à do ano passado. Isto concretiza-se com a diversificação e uma aposta nas pessoas. Tal como aconteceu no passado, enquanto há negócios que numa determinada altura sofrem quebras, há outros, devido à mesma conjuntura, que vão crescendo: o trabalho temporário, o 'outsourcing', etc. E depois há outro efeito muito importante para nós que é a notoriedade da Egor. A Egor é incontornável quando se trata de Recursos Humanos e os clientes, naturalmente, consultam-nos e confiam em nós. Outro aspeto muito importante e que representa um investimento muito grande da Egor é a aposta na qualidade. Temos, neste momento, as principais áreas de negócio certificadas pela Apcer, há 15 anos que o nosso recrutamento e seleção está certificado, o trabalho temporário há sete ou há oito, o 'outsourcing' há quatro ou há cinco, a formação, a consultoria... Isto tem um efeito interno muito positivo porque a certificação da qualidade cria regras de funcionamento que uma vez interiorizadas ajudam a empresa a funcionar de uma maneira mais lógica, mais coordenada, mais organizada e tem uma repercussão - não tanto quanto deveria - ao nível do próprio mercado.

ONDE É QUE IMAGINA A EGOR DAQUI A 25 ANOS?

Daqui a 25 anos?! Não faço ideia [risos]. Eu sou uma espécie de cimento da Egor. O facto de termos autonomia permite a possibilidade de, dentro da Egor, existirem alguns egos, até porque são incentivados nesse sentido: têm responsabilidades no negócio, têm de atingir objetivos, etc. Eu sou o fator de coesão entre estes diversos egos. E há em curso um processo de continuidade baseado num conjunto de pessoas que deverão formar um núcleo que me permita a mim libertar-me da gestão do dia a dia. Há uma aposta em pessoas mais jovens, muito mais qualificadas, não tenho receio nenhum de dizer que qualquer das pessoas que trabalha comigo é mais competente que eu nas respetivas áreas. Eu tenho, pela idade, pela experiência, pelo que já vivi, uma perspetiva de 'helicopter view' _____



PESO VITAL

by Holmes Place

programa oficial do



Inscrições
limitadas!

COM A TUA VERSÃO LIGHT SENTES-TE MELHOR

Imagina-te com uns quilos a menos. Mais feliz e com mais saúde. Esta é a essência do Peso Vital, o programa de emagrecimento oficial do Peso Pesado. Um programa inovador que combina um plano de treino e um plano alimentar adaptado a cada indivíduo, para além de um acompanhamento médico. Juntam-se ao Holmes Place a equipa médica do programa televisivo Peso Pesado do SIC composta pela HPP Saúde, da qual faz parte o Hospital dos Lusíadas, e pela fisiologista **Teresa Branco** e a sua equipa de nutricionistas e psicólogos.

As inscrições efectuadas até Maio podem ganhar prémios!



Body Pump



Body Jam

HOLMES
PLACE

Health Clubs

ONE LIFE.
LIVE IT WELL.



O Humor e a Gestão dos Recursos Humanos

“O Humor é a arte de fazer cócegas no raciocínio dos outros. Há duas espécies de humor: o trágico e o cômico. O trágico é o que não consegue fazer rir; o cômico é o que é verdadeiramente trágico para se fazer.”

Leon Eliachar, humorista



O humor e a gestão RH

por: **Paulo Morgado**, Administrador Delegado, Capgemini Portugal



As grandes teorias do humor têm sido habitualmente divididas em três grupos: Superioridade, Descompressão e Incongruência. Neste artigo tentaremos (o uso do plural é meramente académico) ver como é que cada uma dessas teorias poderá ser utilizada na Gestão RH. Que me perdoem os grandes especialistas no tema esta minha presunção de lhes ensinar seja o que for, eles que até dizem saber, inclusivamente, como é que se gerem pessoas, apesar de, na maior parte das vezes, e outras, nunca terem executado tal tarefa.

Aviso, desde já, qualquer engraçadinho (ou engraçadinha - idem restantes) que por aí apareça a querer prejudicar-me ou, mesmo, a fazer insinuações com a cabeça virada a 90°, acompanhada de uma mão encostada à boca do lado oposto àquele para o qual sussurra, como se este artigo fosse sério (e não irónico), que a minha opinião é estritamente pessoal, não veiculando qualquer posição da empresa que dirijo. Dizíamos nós que a primeira é a teoria da superioridade...

TEORIA DA SUPERIORIDADE

A teoria da superioridade funciona assim: um chefe, anafado, chama um pobre de um vendedor (essa raça de desgraçados que passam a vida a pedir reuniões a tipos que os recebem, quando calha, com um ar sobranceiro e

Que me perdoem os grandes especialistas no tema esta minha presunção de lhes ensinar seja o que for, eles que até dizem saber como é que se gerem pessoas

desconfiado e que gozam com eles por terem de andar a humilhar-se) que está muito, muito longe do cumprimento dos seus objetivos. A sala está cheia de diretores que, também eles, estão muito, muito longe dos seus objetivos, embora não tenham consciência disso, porque já são seniores de mais para isso. Esta parte da Gestão RH chama-se o 'set up'. O coitado lá vem, sorrindo (porque um vendedor tem de manter a esperança até ao último dia do ano) e, depois... vem a 'punch-line':

Opção 1 - A porta foi cuidadosamente desprezada e colocada no sítio. O vendedor gira a maçaneta, com aquele ar decidido de tipo que trabalha numa grande empresa, a porta cai e ele cai em cima da dita. Os diretores riem, riem, riem, a bandeiras desprezadas!

Opção 2 - A cadeira que o espera tem as pernas desatarraxadas, ele senta-se e estatela-se no chão. Os diretores rebolem-se a rir!

Opção 3 - O vendedor engana-se na sala e, em vez dele, entra o chefe do chefe, que insiste em sentar-se na única cadeira vazia, depois da porta ter caído e ele ter feito de conta que não deu importância à (primeira) queda...

TEORIA DA DESCOMPRESSÃO

A teoria da descompressão processa-se assim: o chefe berra com os diretores e diz-lhes que, se as vendas continuarem tão baixas, se vai ver forçado, inclusivamente, a dar-lhes coisas para fazer. Eles, que nada sabem fazer, entram em pânico, começam a suar (com a mancha a aparecer por baixo do sovaco), olham para o BlackBerry e folheiam as enormes pastas repletas de papéis, para disfarçar. Estão, portanto, em

absoluta compressão. Entretanto...

Opção 1 - Aparece o vendedor que gira a maçaneta e se estatela em cima dela! Eles...

Opção 2 - Aparece o vendedor que abre a porta normalmente e se estatela no chão ao sentar-se na cadeira "armadilhada"! Eles...

Opção 3 - Aparece o chefe do chefe, cai a porta, cai da cadeira, vira-se para o chefe com um ar furioso... A sala gela. O chefe empalidece. Os diretores olham todos ao mesmo tempo para o Blackberry e para os 'dossiers'... e, de repente, ouve-se alguém a arrotar muito alto fora da sala! Eles...

TEORIA DA INCONGRUÊNCIA

Falta a teoria da incongruência.

O diretor de RH, que passa a vida a fomentar a politiquice pelos corredores da empresa onde ocorre a reunião, vai assistir a uma sessão do Parlamento e, ao debruçar-se demais sobre o varandim, para ver o e-mail que um deputado estava a enviar, cai em cima da bancada de um partido da esquerda radical e fica enca-

vado na cadeira. Após várias tentativas, mal sucedidas, para o desentalar, resolvem deixá-lo ali, enquanto se votam várias leis que visam dificultar os despedimentos. Ele, coitado, não vota contra, nem a favor, nem se abstém.

Entretanto, na empresa...

Opção 1 - O chefe chama o responsável da manutenção e diz-lhe que vai levar com um processo disciplinar.

Opção 2 - O chefe chama o responsável da manutenção e diz-lhe que vai levar com um processo disciplinar.

Opção 3 - O responsável da manutenção, que tinha arrotado alto próximo da sala de reuniões, é promovido a diretor-geral, por ser um tipo com piada. Fica, assim, chefe do chefe. Por seu turno, o (antigo) chefe do chefe auto-intitulasse de 'chairman' (mesmo sem assembleia geral), invocando a sua qualidade de tipo que sabe cair de cadeiras sem se magoar. **□**

Conclusão

Sempre que um diretor RH politiqueiro se ausenta da sua empresa e fica entalado numa cadeira no parlamento aí permanecendo durante a votação de leis que dificultam o despedimento, tomam-se decisões de RH que nos dão vontade de rir.

E quando ele está na empresa? Se não for diferente, então é uma paródia.

Global Estratégias

SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS E SERVIÇOS DE CONSULTORIA

High Performing People make all the Difference!

SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS

Desenho e Implementação de Soluções de Formação: Análise de Necessidades. Design. Desenvolvimento e Avaliação.

CONSULTORIA DE E-LEARNING

Projectos de e-Learning. Engenharia Pedagógica. Comunidades de Prática. Criação e Migração de Conteúdos. Plataformas de e-Learning.

CONSULTORIA DE FORMAÇÃO E RECURSOS HUMANOS, E QREN

Mudança Organizacional. Clima Laboral. Análise de Funções. Gestão de Carreiras. Avaliação de Desempenho.

OUTSOURCING DE FORMAÇÃO

Externalização e Gestão de Serviços de Formação. Qualidade, Rentabilidade e Eficácia.



GLOBAL ESTRATÉGIAS
Rua do Conde de Redondo, 61 -5º
1150-102 Lisboa

www.globalestrategias.pt
cursos@globalestrategias.pt
T +351 21 314 34 50



Fado ou Humor nas Organizações?

Nuno Artur Silva é ficcionista, fundador e diretor geral das Produções Fictícias e do Canal Q. É coautor de projetos e programas como HermanZap, Herman Enciclopédia, Contra Informação, O Programa da Maria e Os Contemporâneos... Então, quem melhor do que Nuno Artur Silva para falar do humor nas organizações?

por: **Cátia Pereira**



Nuno Artur Silva é autor e anfitrião do programa Mapa, do Canal Q

O riso atravessa tudo. É a melhor forma de não deixar as lideranças sozinhas, ou seja, o pior líder é aquele que fica isolado e deixa de ter ‘feedback’ daquilo que está a fazer. O humor é o permanente ‘feedback’. O humor no seu melhor é destapar um pormenor que até ali só estava entreaberto, nesse aspeto é uma forma de conhecimento”. Mas será que os portugueses têm sentido de humor? Para Nuno Artur Silva Portugal é um país triste, fruto de muitos anos de inquisição e ditadura, “o nosso género principal é o fado e é curioso fazer humor num país predominantemente de fadistas”. Um das consequências deste “fado português” é que o humor é visto como uma forma de tirar seriedade às empresas. “Nós portugueses associamos a ideia de chefia a figuras autoritárias, secas e normalmente desprovidas de sentido de humor”, descreve. No nosso país os líderes são conhecidos por serem pessoas sérias, mas a palavra “sério” é, segundo Nuno Artur Silva, “um problema de vocabulário”, isto porque “o facto de se ser uma pessoa séria parece trazer consigo a ideia de que sério quer

“O sentido de humor tornou-se ‘sexy’, digamos assim, é como ter um bom fato ou um bom carro”

dizer que não se ri”. Mas o ficcionista apresenta a receita para levar o humor para dentro das organizações: relativizar o problema. “O humor é um relativizador, ou seja, é uma maneira de pôr em perspetiva as coisas. Relativizar é muito importante porque mesmo perante situações extraordinariamente dramáticas, como os despedimentos, há sempre coisas piores, como doenças, morte... Apesar de tudo, é verdade, o humor pode fazer-nos ver que tem que se dar a volta. Além disto, o humor normalmente é muito eficaz para deitar abaixo as figuras em cima de pedestais, ou seja, as lideranças construídas em cima de coisas artificiais.”

Mas será que o diretor geral das Produções Fictícias também usa o humor para gerir a sua própria organização? “Eu, no dia a dia, ponho a minha personalidade

“O riso atravessa tudo. É a melhor forma de não deixar as lideranças sozinhas, ou seja, o pior líder é aquele que fica isolado e deixa de ter ‘feedback’ daquilo que está a fazer. O humor é o permanente ‘feedback’ ”

no trabalho que faço, por tanto, como a minha personalidade utiliza sempre o humor, sim, sem dúvida! As coisas que às vezes são muito dramáticas, se recuarmos um passo e olharmos de fora, têm graça!”. Numa empresa de guionistas, autores, atores... conhecidos pelos diversos trabalhos e projetos de humor para os mais variados meios, com certeza que o humor é vivido diariamente. “O humorista tem essa deformação profissional que é estar sempre a olhar para o lado cómico das coisas, mesmo dentro das organizações”.

O anfitrião do programa Mapa do Canal Q contou à Pessoal um dos episódios caricatos da vida real, “aconteceu numa altura em que estávamos a gastar muito material de secretaria, papéis, clip’s, etc., e houve um colega, muito simpático, que colocou números em todos os objetos que tinha, por exemplo, 5 dossiers - contado, 10 canetas - contado. Até que um dia, essa pessoa saiu para o almoço e quando voltou tinha etiquetas a dizer “1 porta - contado, 3 lâmpadas - contado, 1 agrafador - contado”, e a partir daí nunca mais fez isso porque percebeu que estava a exagerar um pouco na contabilidade e o humor desmontou completamente a situação”. Para o fundador das Produções Fictícias, ter sentido de humor é um daqueles atributos obrigatórios e essenciais que um gestor bem sucedido tem de ter, “é como ter um bom fato ou um bom carro. Os políticos já reconhecem o sentido de humor como uma coisa necessária. O sentido de humor tornou-se ‘sexy’, digamos assim.” Para terminar, Nuno Artur Silva disse-nos qual é a sua opinião sobre os gestores de Portugal, “de uma maneira geral acho muita piada ao discurso dos gestores, sobretudo como usam muito as palavras/ expressões inglesas. Por exemplo, no mundo da publicidade há pessoas que usam frases que parecem tiradas de um ‘sketch’ como “tive um ‘meeting’ e depois dou-te um ‘briefing’”. Aliás, os Gato Fedorento fizeram um ‘sketch’ muito divertido que gozava com isso mesmo, dizendo ‘bom, então fazemos um ‘despeding’ ”. 

Opinião – Raul de Orofino



O HUMOR INTERFERE DIRETAMENTE NA PRODUTIVIDADE

Primeiro, por um facto físico que é do Ser Humano. Quando você ri, libera um tipo de endorfina que reforça o sistema imunitário do corpo. Assim, tudo passa a funcionar melhor, inclusive o cérebro. Isto quer dizer que você passa a pensar e a produzir melhor. O outro facto que tem a ver com o meu trabalho, é que ensino as pessoas a se “alimentarem de humor”. Trabalho em minhas palestras, a consciência de como “rir é sério”, fisicamente mas também emocionalmente. Assim, proponho que colecionemos figuras ou desenhos com humor, que procuremos sites de humor na internet, ou que coloquemos uma foto bem humorada de alguém que você ama em tua carteira ou na tua mesa de trabalho. Isto tudo para que as pessoas sempre possam lembrar que o humor é algo muito sério.

Se você está tenso mesmo com uma reunião ou um projeto, quando você pensa na importância do humor, isto faz com que o teu cérebro relaxe e assim você pode pensar melhor para buscar as soluções mais equilibradas. E mais ainda, sei que quando rimos, nossos medos desaparecem. Tive a comprovação disto quando apresentava teatro dentro dos aviões, as pessoas riam e perdiam o medo de voar, nem notavam o tempo da viagem. Então ter humor vai-nos dar entusiasmo para acabar ou diminuir os nossos medos diante de questões difíceis, complicadas ou até situações de crise.

Neste momento em Portugal, se desesperar não adiantará nada. O fundamental é termos humor para termos entusiasmo para encontrarmos soluções criativas para encantarmos os nossos clientes até de uma forma inovadora. Sabemos pela história mundial das empresas que, nos momentos de crise, algumas empresas crescem porque nascem soluções criativas. Esta criatividade é movida pelo entusiasmo. E para isto é fundamental ter humor.

E na medida que você tem e valoriza o humor, você se torna uma pessoa melhor para trabalhar numa equipa, o que gerará um ambiente mais agradável e produtivo. Líderes bem humorados conquistam melhor os seus colaboradores e podem extrair deles o melhor. Um vendedor que possui uma alegria sincera e não fica a fazer situações artificiais de simpatia, conquista muito mais os seus clientes!

O humor é das ferramentas mais eficazes para a produtividade das organizações!

Buh... Vem aí o diretor de Recursos Humanos

“Pânico total”

Este é o primeiro sentimento que Luís Pedro Nunes tem quando ouve falar em diretor RH: “ser chamado ao gabinete do DRH, para milhares de pessoas, é o pânico total”. Mas será impossível, nestes tempos de crise, conseguir falar sobre humor? Talvez não: “isto é como os ovos com bacon, a galinha colabora com os ovos, o porco participa ativamente”.

por: **Duarte Albuquerque Carreira** fotos: **Design e Forma**

Luís Pedro Nunes é o diretor do Inimigo Público, o suplemento humorístico hebdomadário do jornal Público, e aceitou conversar com a Pessoal sobre o humor, em si mesmo, e a importância deste no seio das organizações. Uma conversa, não obstante o tema, bastante séria e debruada pela visão crítica, atenta e satírica de Luís Pedro Nunes em relação às empresas, gestores, políticos, sociedade em geral...

“Isto é como os ovos com bacon, a galinha colabora com os ovos, o porco participa ativamente”. Esta frase ouviu Luís Pedro Nunes numa importante reunião de uma grande empresa nacional, dita por um dos seus administradores, conhecido pelo seu humor de qualidade. E o resultado? “Partiu-se tudo a rir! Outro administrador, para não ficar a trás, dizia também piadas, mas não tinha jeito, não tinha piada nenhuma. Dizia uma piada, ele ria, ria, ria e as pessoas ficavam a olhar umas para as outras”. O diretor do Inimigo Público apresenta-nos, assim, uma das facetas do humor: o seu lado perigoso, mesmo “dessacralizador”, como ele refere, capaz de colocar no ridículo quem o tenta utilizar sem arte para tal. Mas os perigos do humor continuam. “Não tenho ideias idílicas em relação ao humor, não tenho a ideia que o humor é uma coisa tão bela, tão importante... e depois há o tipo que anda atrás de uma colega durante 10 anos, todos os dias, a contar-lhe anedotas ordinárias”. Porém, salienta, também não podemos cair numa “prisão comportamental. Dentro de um local de trabalho há sempre o gajo que é o chato, o gajo que conta as anedotas, o gajo que se tenta me-



ter com as miúdas, etc. Não podemos querer importar um modelo comportamental no qual ninguém pode chatear ou seduzir alguém”.

O Inimigo Público há vários anos que desvela o lado ridículo dos políticos e da política portuguesa, fazendo algumas incursões no universo da economia e das empresas. “O lado ridículo dos gestores?” Antes disso, Luís Pedro Nunes prefere identificar “alguma má vontade” que encontra na sociedade portuguesa para com os gestores de empresas: “há, de facto, exageros que podem ser ridicularizados, mas há um problema de base que é uma certa má vontade da sociedade portuguesa em relação aos gestores. Há uma certa desconfiança das pessoas em relação aos gestores, conclui.

No entanto, o comentador do programa Eixo do Mal da SIC Notícias faz questão de distinguir dois tipos de gestores, que personaliza para que não restem dúvidas em relação ao que pretende dizer: “Zeinal Bava e Rui Pedro Soares, dois mundos que em Portugal existem na mesma mesa do Conselho de Administração”. Isto, na opinião dele, “é o que tem aniquilado, de alguma forma, as empresas deste país. Isto eu ridicularizo”. E também ridiculariza a grande confusão que existe em Portugal entre banqueiros e bancários. “Em Portugal o que é que é um banqueiro? Misturam-se banqueiros, como o Ricardo Salgado, com bancários, com administradores de bancos, como o Ulrich, o Santos Ferreira ou o Armando Vara. Uns são donos do banco, os outros são empregados. A mesma coisa em relação a empresários e gestores, as pessoas muitas vezes confundem empresários com gestores.

CHEFE COM CARA DE MAU

Existe uma velha ideia enraizada na sociedade que um líder, para efetivamente o ser, deve apresentar sempre um ar sisudo. “A sisudez é um tipo de liderança. As instituições em Portugal ainda vivem muito da liderança à chefe de repartição. Mas a desconstrução desse tipo de liderança sisuda por um tipo de liderança mais informal também tem de ser com algum cuidado, senão resulta no caos organizacional e as pessoas perdem-se um pouco. Os portugueses gostam e admiram muito a liderança à Mourinho, que é a liderança típica do sargento. Que funciona muito bem há milhares de anos. Muito dura na defesa do grupo. E a liderança do sargento tem uma componente psicológica muito eficaz, que faz levantar os homens do chão e correr contra as balas. Consegue ser muito motivadora”.

Luís Pedro Nunes considera que o humor não

é uma panaceia para tudo. “Outra coisa é as pessoas levarem-se muito a sério. Quando todo e qualquer ato dentro da estrutura empresarial passa a ser levado demasiado a sério e quando a empresa e o local de trabalho começa a ser de uma rigidez comportamental imensa, até ao nível das relações comportamentais”. E aqui volta ao exemplo dos banqueiros - ou bancários. “Houve uma coisa que aconteceu em Portugal que nunca vi em outro lugar do Mundo: alguém sair da administração de um grande banco, o BCP, e ir diretamente para a administração de outro, a CGD, com todos os segredos. Há uma falta de ética no meio disto tudo que não seria normal num país em que os negócios fossem levados a sério. Isto é uma coisa que faz um bocado de impressão, gente que se leva tão a sério, gente de peito feito e que são apenas empregados do banco”. Segundo Luís Pedro Nunes, brincar com isto é um bocado complicado. Mas não por medo, medo só sente das claques de futebol, que perseguem as pessoas. “Sou um bocado como aqueles agentes da CIA: não tenho dívidas ao banco ou ao fisco, nem tenho mulher nem filhos. Não me podem raptar ninguém próximo. Também não tenho fotografias com amantes... Só se me atropelarem”.

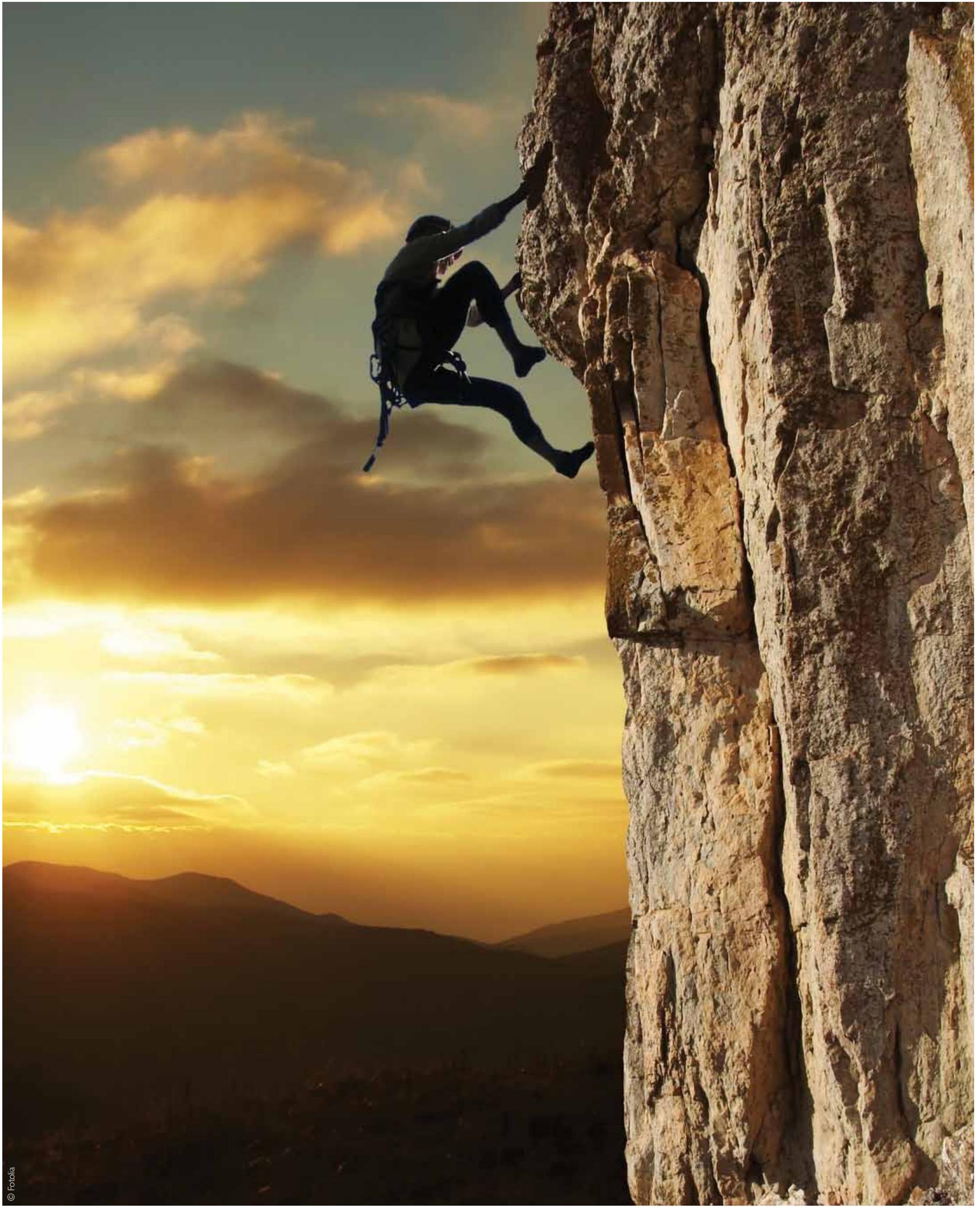
BUH.. VEM AÍ O DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS

Quando confrontado com a questão “qual é o tua primeira impressão quando ouves o nome diretor RH”, Luís Pedro Nunes é claro: “pânico total”. E aqui sem qualquer objetivo humorístico implícito. “Ser chamado ao gabinete do DRH, para milhares de pessoas, é o pânico total, pois significa que vão ser despedidas”. Não obstante, tem noção que a posição do DRH também não é fácil, “ninguém gosta de despedir pessoas, ninguém gosta de estar numa situação dessas. Quer dizer” - e aqui volta novamente o humor à conversa - “uma vez despedi um gajo por sms e adorei, mas também se não o despedisse por sms, dava-lhe um murro”.

Aos DRH, o responsável pelo Inimigo Público deixa um conselho: tranquilizar os trabalhadores. “Neste momento, a missão dos DRH das empresas que estão a passar por dificuldades é dizerem: ‘calma’. O DRH deve pensar que há dezenas de pessoas sentadas à sua volta que estão paralisadas porque não conseguem trabalhar. E que basta uma pequena tranquilização para que elas voltem novamente a produzir”. 



“A sisudez é um tipo de liderança. As instituições em Portugal ainda vivem muito da liderança à chefe de repartição”



Gerir Pessoas em contextos desafiantes

Os desafios das empresas permanecem centrados na necessidade de encontrar fontes de crescimento adicional, procurando novos mercados e abordagens às formas de fazer negócios e conquistar clientes. A inovação é o tema central das abordagens estratégicas das empresas e a mesma só se materializa na capacidade de fazer acontecer que as pessoas possibilitam através do talento.

por: **Maria Manuel Seabra da Costa**, 'Director human capital consulting services'

Em ambientes económicos contraídos, a gestão estratégica de pessoas assume um papel ainda mais relevante. A corrida ao talento está de regresso aos palcos das empresas, uma vez que os CEO referem que a falta de competências chave para os seus negócios continua a ser a maior fonte de preocupação das suas agendas.

Com efeito, ainda que em ambiente de crise, os desafios das empresas permanecem centrados na necessidade de encontrar fontes de crescimento adicional, procurando novos mercados e abordagens às formas de fazer negócios e conquistar clientes. A inovação é o tema central das abordagens estratégicas das empresas e a mesma só se materializa na capacidade de fazer acontecer que as pessoas possibilitam através do talento.

Neste contexto, a procura, produção e utilização de talento é a maior restrição que os CEO sentem no quotidiano da sua gestão

É altura de a função de RH e os líderes das organizações formarem parcerias estratégicas e enfocarem no crescimento de negócio

no mercado ou objectivos para o ano que se avizinha, é urgente definir os 'drivers' de talento fundamentais para a execução da estratégia e as prioridades de intervenção para assegurar as pessoas e competências relevantes à organização.

Pelo seu lado, os detentores de talento - as pessoas - procuram garantir aquilo a que habitualmente chamados de empregabilidade, que mais não é do que a conjugação entre:

1. A necessidade de serem relevantes - criando valor nos contextos de negócio;
2. A imperatividade de sustentar, desta forma, as suas necessidades ma-

em tempo de crise.

A Gestão de talento posiciona-se como uma capacidade organizacional crítica para adquirir vantagens estratégicas a médio e longo prazo. As prioridades na gestão de talento passam por assegurar que a organização possui e produz talento que contribua para resultados sustentáveis.

Assim enquadrada, a gestão de talento assume um papel fundamental no contexto do planeamento estratégico da organização - tal como definimos estratégias de entrada

As estratégias de mobilidade tornar-se-ão mais sofisticadas e complexas para atender às crescentes exigências operacionais das organizações

teriais e financeiras.

Na linguagem e ‘mindset’ das empresas, à necessidade das pessoas criarem valor para os contextos de negócio chamamos talento e aos mecanismos associados à medição do valor criado pelos colaboradores chamamos ‘performance’. Por seu lado, a ‘performance’ é o elemento base de sustentação dos mecanismos de compensação dos colaboradores, que são a forma como estes suportam e resolvem as suas necessidades materiais e financeiras.

Neste ciclo integrado de oferta e procura em que empresas e talento vivem o seu quotidiano, e num contexto económico desafiante, torna-se cada vez mais relevante garantir uma estratégia integrada de gestão de pessoas orientada para assegurar uma eficaz gestão de talento.

Muitas organizações parecem hoje ter perdido a oportunidade de compreender qual o segredo da gestão de talento e estão pouco preparadas para o presente e para o futuro neste contexto. Em contextos económicos desafiantes, as empresas necessitam ainda mais de gerir o seu ‘pipeline’ de talento com o mesmo rigor com que gerem outras áreas do negócio, tornando-se atractivas para o talento.

Num contexto em que o desemprego é elevado em muitas partes do Mundo, em particular entre as populações mais qualificadas, os CEO continuam a reportar as necessidades de competências e as dificuldades em assegurar pessoas para desenvolver as suas estratégias de negócio,



preocupando-se com o facto de poderem não ter assegurado o talento necessário para o momento de recuperação económica que se avizinha. 66% dos CEO refere mesmo que as necessidades de talento poderão ser uma forte restrição ao crescimento futuro das suas organizações.

As empresas precisam, assim, de focar os seus esforços e investimentos naqueles colaboradores que demonstram maior valor para os seus negócios, à luz das ambições e estratégias de crescimento. Em paralelo, necessitam de consolidar estas estratégias de gestão de talento tendo em consideração os novos desafios que enfrentam no negócio: entrada em novos mercados, hierarquias funcionais que se vão achatando, colaboradores com mais poder de decisão sobre as suas carreiras e necessidades diferentes (como por exemplo a oportunidade de ter experiências de trabalho internacionais, a vontade de trabalhar em organizações com valores e formas de estar sustentáveis e responsáveis).

‘HOW CAN PWC HELP?’

No contexto de oferta e procura de talento desajustada como aquele em que parecemos viver hoje, a PwC tem procurado manter o enfoque na relação com os seus clientes em temas de gestão de talento. Deixamos abaixo alguns exemplos deste posicionamento.

83% dos CEO planeia efectuar “algumas mudanças” ou “mudanças profundas” nas suas estratégias de gerir pessoas.

Questão do cliente: “Gostaríamos que o nosso ‘pipeline’ de talento disponível fosse mais estratégico. A função de ‘HR’ necessita de evoluir.”

Questões - chave:

1. As funções de RH da sua empresa estão a trabalhar em parceria estratégica com o CEO?
2. Como irão os RH apoiar e acompanhar o

As organizações medem melhor os seus activos físicos do que medem o impacto dos colaboradores sobre os resultados da empresa. Avaliar continuamente o ROI dos principais colaboradores é um elemento fundamental de qualquer estratégia de talento

crescimento da sua empresa nomeadamente quando for uma realidade orientada para os mercados emergentes?

3. O que necessitará de mudar na função de RH para acompanhar o crescimento do seu negócio?

Ponto de vista PwC: As funções de RH têm mudado significativamente na última década e alguns podem argumentar que essas mudanças são suficientes para as necessidades dos negócios de hoje. No entanto, para que os RH assumam um papel estratégico na definição dos talentos necessários a longo prazo, então esta função necessita de evoluir. É altura de a função de RH e os líderes das organizações formarem parcerias estratégicas e enfocarem no crescimento de negócio.

Como podemos ajudar: A PwC ajuda as empresas a avaliar a sua função de RH, a desenvolver e implementar programas transformação da função de RH - especialmente quando as empresas estão num processo de reestruturação aproximando-se dos mercados emergentes.

59% dos CEO planeia alocar mais colaboradores em posições internacionais.

Questão do cliente: “Fazemos um grande investimento no programa de projectos internacionais - necessitamos estar certos que está a ser recompensador.”

Questões - chave a efectuar:

1. Como poderá o programa de mobilidade internacional funcionar como parte importante da sua política de definição de estratégias de recompensa e de desenvolvimento de talentos?
2. Como irá mudar as suas políticas de recompensa à mobilidade internacional de modo a que reflectam a vontade crescente da geração do milénio em ganhar experiência internacional?
3. De que forma a sua gestão e processos de RH suportam o programa de mobilidade internacional da empresa?

Ponto de vista PwC: As estratégias de mobilidade tornar-se-ão mais sofisticadas e complexas para atender às crescentes exigências operacionais das organizações. Dados da PwC revelam que os níveis de internacionalizações aumentaram 25% na última década, com crescimento adicional de 50% esperado em 2020. Haverá mais expatriados, mais viagens de negócios, mais ferramentas virtuais e, acima de tudo, uma mais rápida permuta de projectos, de curto prazo. A tecnologia irá desempenhar um papel cada vez mais global na organização do trabalho e suportar o cumprimento obrigações legais.

Como podemos ajudar: Especialistas PwC em projectos internacionais poderão auxiliar as empresas a desenhar e implementar estratégias de mobilidade global e políticas de apoio ao crescimento dos negócios - em qualquer localização do mundo em que sejam necessárias.

66% dos CEO considera a “disponibilidade das competências chave” como uma significativa ameaça ao negócio.

Questão do cliente: “Gostaríamos de ter uma visão mais clara do ROI (‘return on investment’) dos nossos colaboradores.”

Questões - chave a efectuar:

1. Mede actualmente o ROI dos seus colaboradores?
2. Onde está a perder o seu talento chave?
3. Como avalia o compromisso dos colaboradores, e de que forma o compromisso das funções chave impactam o seu desempenho?

Ponto de vista PwC: As organizações medem melhor os seus activos



Maria Manuel Seabra da Costa

físicos do que medem o impacto dos colaboradores sobre os resultados da empresa. Avaliar continuamente o ROI dos principais colaboradores, cujo desempenho pode suportar ou “quebrar” uma organização, é um elemento fundamental de qualquer estratégia de talento. A identificação e gestão de talento fundamental ao negócio é o primeiro passo, mas as organizações precisam estar cientes do impacto destas posições nos negócios.

Como podemos ajudar: A equipa de medição e ‘benchmarking’ da PwC poderá ajudar os nossos clientes a compreender o retorno sobre o investimento nos seus colaboradores. Num contexto em que a eficiente gestão de talento se torna uma vantagem competitiva cada vez mais distintiva, a PwC pode ajudá-lo na redefinição estratégica dos seus processos.

As pessoas são a principal fonte de criação de valor em qualquer negócio. Desafie-nos a ouvi-lo, a analisar os desafios das suas equipas para o apoiarmos na gestão do seu capital humano. 

Nota

- As funções de RH da sua empresa estão a trabalhar em parceria estratégica com o CEO?
- Como poderá o programa de mobilidade internacional funcionar como parte importante da sua política de definição de estratégias de recompensa e de desenvolvimento de talentos?
- Mede actualmente o ROI dos seus colaboradores?

CH Business Consulting

“Motivência” pelas empresas por onde passamos

por: **Susana Louro Neves**, Consultora especialista, CH Business Consulting



Todas as empresas estão a tempo de apostar na “motivência” dos seus colaboradores e torná-los pessoas mais felizes e produtivas

riência + competência).

Neste momento já me ocorreram ao pensamento tantos chefes (poucos líderes), tantos colegas (alguns companheiros), tantos ‘stakeholders’ (eventuais amigos), enfim, um património humano empresarial.

Se pensarmos no que nos faz guardar todas estas memórias (tanta é a informação recebida que nos obrigam a colocar filtros apuradíssimos), diria que são muito de caráter emocional, já que a nossa memória é

muito baseada em sensações e experiências vividas. Não deverão os Recursos Humanos (enquanto possíveis procuradores da felicidade humana empresarial) querer que as suas empresas sejam recordadas de forma positiva e eloquente? As coisas banais serão esquecidas, os momentos marcantes serão lembrados.

Então o que poderemos considerar momentos com “motivência”? Enquanto colaboradora, consultora e formadora em diversas empresas nacionais e multinacionais, grandes e PME, permitam-me partilhar sete peças que considero chave para o sucesso dos Recursos Humanos de uma qualquer empresa:

- 1- Sentirmos que existe uma genuína cultura empresarial, um “atlas” que nos guie e nos envolva;
 - 2- Uma relação aberta e honesta entre quem dirige e é dirigido, em que se possa dizer o que se pensa sem lugar à censura e onde o rir sem medo de mostrar sentimentos seja uma atividade valorizada;
 - 3- Momentos de convívio (uma ‘summerparty’ surpresa?) que permitam aproximar mais as pessoas;
 - 4- Conciliar a vida pessoal com a profissional num equilíbrio entre as partes (não será gratificante ao colaborador ser premiado pelo ato heroico de gerar um ser?);
 - 5 - O nosso trabalho ser reconhecido, elogiado e premiado com uma clara satisfação de todos (que tal receber um “alegre monstro” como prémio de revelação do ano?);
 - 6- Fazer parte das grandes tomadas de decisões da empresa, opinando e até votando (“qual a sua opinião sobre o sistema de avaliação de desempenho que lhe foi proposto? Contamos consigo.”);
 - 7- Aprender mais e mais, dentro e/ou fora da empresa, numa ótica de que vai ser bom para as partes (já teve necessidade de pedir um ano sabático e depois voltar à empresa renovado e cheio de ideias?).
- Todas as empresas estão a tempo de apostar na “motivência” dos seus colaboradores e torná-los pessoas mais felizes e produtivas, embaixadores da marca empresa, sem que os custos comandem as hostes, mas sim numa vontade expressa de se tornar a melhor empresa para se trabalhar. _____

Ao passarmos por diferentes empresas vai ficando um legado de experiências, de aprendizagens e de pessoas que a cada momento das nossas vidas nos vão surgindo como por acaso. Mas talvez não sejam assim tantas as coincidências.

Um dos grandes feitos dos Recursos Humanos é poderem ter colaboradores (e também ex-colaboradores, pois esses são “embaixadores da marca empresa”) que, por um lado, se lembrem de momentos únicos passados no seu historial profissional e os partilhem sem quaisquer contrapartidas que não seja a satisfação de por lá terem passado e, por outro, que utilizem as competências que lhes foram sendo desenvolvidas desde estagiários ou recém-licenciados cheios de dignos sonhos e receios até profissionais respeitosos, assim como o poder recordar pessoas especiais que os receberam e acompanharam na empresa, acreditando neles e proporcionando-lhes a “motivência” de que vos falo (assumam como sendo a junção de motivação + expe-

People matter

pwc

Contactos

Maria Manuel Seabra da Costa
maria.manuel.seabra.costa
@pt.pwc.com

As pessoas são a principal fonte de criação de valor em qualquer negócio. Desafie-nos a ouvi-lo, a analisar os desafios das suas equipas para o apoiarmos na gestão de capital humano.

Como se atrai talento na Maksen

A Maksen foi considerada em Portugal, pelo Great Place to Work Institute, a melhor empresa para trabalhar para jovens. Integridade, dinamismo, compromisso e curiosidade intelectual são alguns dos fatores-chave que a consultora procura nos candidatos que anualmente integram o seu programa de recrutamento e seleção.

por: **Patrícia Noletto**

A Maksen, empresa de consultoria multinacional, com base portuguesa, distinguida pela segunda vez pelo Great Place to Work Institute como a “melhor empresa para trabalhar para jovens”, recrutou ao longo dos últimos quatro anos mais de 120 novos recursos, a maior parte deles recém-licenciados nas mais variadas áreas de formação.

De acordo com Helena Hipólito, ‘associate partner’ da Maksen, “o processo de recrutamento e seleção da Maksen é fundamental para garantir o nível de excelência que pretendemos colocar em todos os trabalhos que desenvolvemos. Neste sentido, temos procurado aperfeiçoar continuamente o nosso processo de procura, identificação e seleção de novos consultores, tendo como objetivo aumentar a probabilidade de integrar colaboradores que se identifiquem com a per-

sonalidade, cultura e maneira de estar da organização. Neste sentido”, acrescenta a responsável, “temos desenvolvido nos últimos anos uma forte aposta na aproximação da nossa organização às melhores universidades de Portugal, tendo estabelecido um conjunto de acordos operacionais com os gabinetes de saída profissionais de apoio aos alunos, com vista a uma análise conjunta de currículos e de cursos, bem como à identificação de potenciais candidatos a ingressar na Maksen. No âmbito destes acordos, operacionalizámos um novo mecanismo de divulgação da nossa empresa e de identificação de candidatos que se enquadrem no perfil por nós procurado, nomeadamente através da realização de sessões de trabalho nas instalações das faculdades com um conjunto de alunos finalistas, as quais visaram simular os desafios do dia a dia dos nossos consultores”.

Na opinião de Helena Hipólito, “este novo procedimento permitiu, por um lado, que a Maksen apoiasse as faculdades em ações de formação dos seus alunos e, por outro, a identificação de uma forma mais as-

A partilha da cultura da empresa é entendida como um ponto de particular importância para uma perfeita integração dos novos consultores

sertiva de potenciais candidatos que se enquadrem na nossa cultura, reduzindo desta forma erros de expectativas para ambas as partes aquando das fases posteriores do nosso processo de recrutamento. Adicionalmente, desde há cerca de dois anos, temos apostado fortemente num processo de apresentação pessoal e divulgação da nossa organização na generalidade das universidades nacionais, efetuando sessões de trabalho e esclarecimento com alunos, participando em seminários académicos, marcando presença nas diversas feiras de emprego, em 'workshops' temáticos como oradores e formadores, entre outros". A 'associate partner' da Maksen faz questão de sublinhar que, com todas estas ações, "visamos igualmente garantir uma alta compatibilidade entre as expectativas/ perfis dos candidatos e o tipo de perfil de consultor que procuramos. Acreditamos que este é um mecanismo fundamental para garantir o correto enquadramento pessoal e profissional dos novos consultores na nossa organização e, acima de tudo, para que se 'sintam em casa'. A experiência resultante destas parcerias tem-nos permitido tornar o processo de recrutamento cada vez mais eficaz, profissional e especializado, assentando, por exemplo, na distinção do processo de recrutamento das diferentes divisões: 'Consulting', 'Engineering' ou 'IT Management", conclui.

Sara Rodrigues, 'senior manager' responsável pela área de 'people development' que assegura o programa de recrutamento e seleção anual da Maksen, complementa: "após esta fase de apresentação da empresa a potenciais candidatos, inicia-se o processo, propriamente dito, de recrutamento e seleção da Maksen (só este ano, envolveu mais de 3 000 candidaturas para a seleção de cerca de 40 novos recursos a integrar a nossa equipa no próximo dia 1 de setembro). Em primeiro lugar, definimos claramente quais são as características que procuramos nos nossos consultores. É fundamental que neste trabalho não percamos de vista quais os nossos valores e DNA enquanto organização e assim possamos garantir o sucesso de todo o processo - curiosidade intelectual, atitude positiva, integridade, dinamismo, maturidade e compromisso são características pelas quais somos reconhecidos no mercado e por isso as procuramos nos potenciais candidatos.

Em segundo lugar", continua, "desenhámos o processo de seleção, o qual entendemos que

Nota



HELENA HIPÓLITO

Helena Hipólito é 'associate partner' da Maksen desde 2007. Fez parte da equipa fundadora da GMS (nome com o qual a firma nasceu), tendo trabalhado anteriormente na Deloitte e Arthur Andersen. Com largo currículo em consultoria de estratégia e negócio, tem hoje a responsabilidade pela área de 'finance & performance' e pelos setores público e de telecomunicações.

SARA RODRIGUES

Sara Rodrigues é 'senior manager' da Maksen, sendo responsável pela área de 'people development'. Com cerca de 13 anos de experiência em consultoria estratégica, de negócio e operacional em diversos setores de atividade, assumiu novas funções em dezembro de 2010, passando a ser responsável por parte das áreas corporativas da empresa.



deve combinar dois principais fatores: por um lado, que os candidatos o considerem como uma experiência estimulante e enriquecedora - neste sentido, o nosso processo está estruturado num conjunto de etapas nas quais são colocados diversos desafios individuais e/ou em grupo que estimulam os candidatos a demonstrar as suas competências técnicas e comportamentais; por outro lado, é nossa intenção que o processo permita conhecer com algum detalhe o perfil do candidato no sentido de avaliar, tendo em conta os valores e ambiente da nossa organização, se existirá um 'casamento perfeito' entre este e a Maksen".

O processo de recrutamento é considerado por estas duas responsáveis da Maksen como "desafiante e rigoroso".

De forma a facilitar a integração dos novos consultores, ainda antes da sua entrada na empresa, a Maksen organiza alguns eventos nos quais os novos consultores têm oportunidade de conhecer melhor a organização e os seus elementos mais seniores. Um exemplo é um evento de integração organizado especificamente para os novos consultores, Maksen 'Welcome Drink', o qual pretende que, em ambiente descontraído e informal, exista uma partilha de experiências e de conhecimentos com a equipa de 'management' e com os consultores seniores.

Posteriormente a este 'cocktail' de boas-vindas, os novos consultores serão também convidados a integrar o evento anual, Maksen 'Global Event', onde serão apresentados formalmente a toda a organização. A partilha da cultura da empresa é entendida como um ponto de particular importância para uma perfeita integração dos novos consultores, pelo que as atividades mais informais possuem também um papel relevante na construção de um espírito de equipa e inclusão. 

Este ano o processo de recrutamento e seleção da Maksen envolveu mais de 3 000 candidaturas para a seleção de 40 novos recursos a integrar a equipa a partir de 1 de setembro

Formação com real impacto

‘Balanced scorecard’ da formação



A formação profissional é hoje entendida como um recurso fundamental em muitas organizações. O diagnóstico de necessidades ou o plano anual de formação fazem cada vez mais parte integrante do léxico empresarial. Aplicado à formação, o ‘balanced scorecard’ permite avaliar as competências desenvolvidas na formação.

por: **Patrícia Jardim da Palma,**

Professora Universitária no ISCSP - UTL

Embora esteja consagrada no Novo Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro) a obrigatoriedade de cada trabalhador (com contrato sem termo) aceder a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua por ano, queremos acreditar que a formação profissional é, também, realizada com o objetivo de desenvolver competências que, quando aplicadas ao trabalho, conduzem à melhoria do desempenho profissional destes trabalhadores.

Naturalmente que a prática da formação é encarada como uma ferramenta cada vez mais necessária e imprescindível para o sucesso organizacional, quanto maior for a sua eficácia. A eficácia da formação está dependente

da transferência da aprendizagem, i.e., da capacidade dos formandos para incorporarem os conhecimentos aprendidos no seu desempenho diário, produzindo valor acrescentado para a empresa. O modelo que melhor permite avaliar o impacto da formação foi desenvolvido por Donald Kirkpatrick, professor na Universidade do Wisconsin e amplamente difundido no seu livro 'Evaluating Training Programs', publicado pela primeira vez em 1959. De acordo com este autor, a avaliação da eficácia da formação compreende quatro níveis: 1) reação; 2) aprendizagem; 3) comportamento; e 4) resultados. Uma formação para ter impacto nos resultados organizacionais não basta gerar satisfação entre os formandos (comummente avaliada com um "questionário de avaliação da formação") ou simplesmente promover a aprendizagem de novos conhecimentos (vulgarmente avaliada por "teste de conhecimentos"). É necessário que as competências adquiridas sejam realmente aplicadas no trabalho - que produzam mudanças efetivas nos comportamentos diários dos colaboradores - e que estas mudanças produzam mais-valias para as organizações (por exemplo, aumento do volume de vendas, aumento do ROI, diminuição do número de reclamações ou incremento da taxa de retenção de colaboradores 'high flyers'). No entanto, e olhando para a realidade de muitas das nossas empresas, verificamos que nem sempre a formação profissional alcança os níveis de sucesso esperado. De outro modo, mesmo realizando ações de formação dirigidas para o desenvolvimento das necessidades diagnosticadas, nem sempre os colaboradores se mostraram capazes de traduzir as competências e os conhecimentos desenvolvidos na formação em melhorias concretas do seu desempenho. De facto, as investigações têm demonstrado que apenas 10% do investimento feito em formação se traduz em melhorias efetivas no desempenho profissional dos colaboradores! Mais ainda, os estudos têm evidenciado que a capacidade para aplicar as competências e os conhecimentos aprendidos na formação tendem a decair a um ritmo acelerado, revelando-se os colaboradores capazes de traduzir apenas cerca de 35% dos conhecimentos adquiridos em mais-valias para a empresa ao fim de apenas 12 meses.

Vários fatores têm sido apontados para esta fraca transferência da aprendizagem, desde fontes relacionadas com os próprios formandos, a fatores relativos ao contexto organiza-

cional. A título de exemplo, alguns autores demonstraram como a capacidade cognitiva ou a baixa motivação para a frequência da formação (descrença na eficácia dos conteúdos abordados) podem comprometer seriamente a futura aplicação das competências desenvolvidas. Outros investigadores realçaram a inexistência de um clima propício à aplicação dos conhecimentos adquiridos ou a falta de apoio dos órgãos de gestão (exemplo, chefias diretas ou diretores) como travões à transferência da aprendizagem.

Para inverter este cenário e incrementar, efetivamente, o impacto da formação, várias iniciativas podem ser propostas. Entre estas, contam-se a valorização interna da formação e o envolvimento dos órgãos de gestão (para aumentar a motivação dos colaboradores), ou a redefinição dos objetivos de desempenho e o reajustamento dos incentivos a atribuir aos colaboradores (por forma a integrar as novas mudanças comportamentais). Embora todas estas estratégias contribuam positivamente para a transferência da aprendizagem, o significativo 'return on investment' da formação está dependente de uma abordagem holística, que verdadeiramente integre o alinhamento dos objetivos da formação com a estratégia do negócio. Embora já alguns autores e eminentes consultores tenham chamado a atenção para esta necessidade, a grande questão prende-se com a operacionalização deste alinhamento estratégico em termos práticos. Na prática, este alinhamento pode ser conseguido pela implementação de um 'scorecard' da formação, que permita a medição rigorosa do impacto real da formação para a organização.

O 'balanced scorecard' foi desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e David Norton com o objetivo de avaliar e gerir a performance organizacional. Esta metodologia procura operacionalizar a missão e a estratégia da organização em indicadores de performance, nas quatro áreas fundamentais para o negócio: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Ao incorporar estas quatro perspetivas, o 'balanced scorecard' procura focalizar quer os ativos financeiros e tangíveis, quer os não financeiros e intangíveis, constituindo, assim, um compromisso entre os objetivos de curto, médio e longo-prazo.

Aplicada à formação, esta metodologia balanceada permite avaliar, em relação às competências desenvolvidas na formação: a sua importância para a função; a frequência com que são aplicadas; a eficácia da sua aplicação ao trabalho; os facilitadores e os fatores inibidores à sua utilização plena; o incremento que produziram no desempenho dos colaboradores; o aumento alcançado na satisfação dos clientes; ou as inovações introduzidas no trabalho; apenas para citar alguns indicadores a incorporar. **□**

Conclusão

Em suma, embora amplamente reconhecida como uma técnica essencial à melhoria da performance organizacional, muito tem sido o ceticismo levantado em relação ao real impacto da formação para as organizações. A implementação de um 'scorecard' da formação pode contribuir para aumentar a confiança na formação, tornar possível a avaliação dos seus resultados e assim demonstrar, efetivamente, o valor acrescentado da formação para os resultados finais da organização!

O 'balanced scorecard' procura focalizar quer os ativos financeiros e tangíveis, quer os não financeiros e intangíveis

As Melhores Empresas para Trabalhar na Europa

E as vencedoras são..



Evento de atribuição dos prémios às 100 melhores empresas para trabalhar na Europa, em Maio de 2011, em Paris

O nosso país está bem representado na lista europeia das melhores empresas para trabalhar, com nove meritórias presenças, com destaque para a Microsoft, que foi considerada a melhor multinacional para trabalhar em 2011. É importante salientar que, em média, as 100 melhores empresas para trabalhar registam uma taxa de crescimento de mais de 8%.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

O Great Place to Work Institute internacional elegeu, numa cerimónia que decorreu no final de maio, em Paris, as 100 melhores empresas para trabalhar na Europa 2011. O estudo, que contou com a participação de mais de 1 380 empresas de 18 países europeus, nomeou nove empresas portuguesas para o ranking final: a Baxter, Cisco Systems, Danone, Diageo, Mars, Medtronic, Microsoft, SAS Institute e Roche Farmacêutica. Em Portugal foram eleitas, no passado dia 23 de fevereiro, 30 empresas como as melhores para trabalhar no nosso país - lista que a Pessoal divulgou em exclusivo. Destas, nove foram selecionadas para o ranking das 100 melhores europeias. A nível Europeu, este ano a lista apresenta-se dividida em 25 multinacionais (presença em

pelo menos 3 países) e em dois grandes grupos, de acordo como o número de colaboradores: 25 grandes empresas (mais de 500 colaboradores) e 50 pequenas e médias empresas (até 500 colaboradores).

As 100 empresas da Lista final são oriundas dos mais diversos setores de atividade, sendo o mais representado o das Tecnologias de Informação (23%)

Assim, é de sublinhar que, das multinacionais, a grande vencedora é a Microsoft, seguida da Amgen e da Mars; das grandes empresas, a vencedora é a empresa italiana Elica, com 1 506 trabalhadores, seguida da ATP, com 774 trabalhadores, e da EMC, com 1 718 trabalhadores; por fim, é de sublinhar que, entre as pequenas e médias empresas, o domínio dos países da Escandinávia é total, com a dinamarquesa Fros Herreds Sparekasse a conquistar o primeiro lugar, secundada pela Reaktor, finlandesa, e pela Creativ Company, dinamarquesa. É de relevar, igualmente, a presença da Cisco Systems enquanto vencedora do prémio 'speaking the truth to their employees'.

ZOOM ÀS 100 MELHORES

As 1 380 empresas participantes nesta análise representam um milhão e 552 936 colaboradores. As 100 empresas da Lista final são oriundas dos mais diversos setores de atividade, sendo o mais representado o das Tecnologias de Informação (23%). O setor de Transformação e Produção tem também uma forte presença (20%), embora desta lista façam parte empresas de setores tão diversos com Biotecnologia e Farmacêutica (9%) ou Setor Público e Serviços Sociais (5%).

Contrariamente ao verificado no último ano, as 100 melhores empresas para trabalhar na Europa aumentaram a taxa de con-

Great Place to Work Institute



O Great Place to Work® Institute, Inc. é uma empresa de 'research', especializada em ambientes de trabalho, sediada nos Estados Unidos da América. O instituto leva a cabo a pesquisa das melhores empresas para trabalhar em 46 países, o que torna este estudo de ambientes de trabalho o maior a nível mundial, com a participação anual de mais de 5 500 organizações. Portugal foi o primeiro país da Europa a publicar o ranking das melhores empresas para trabalhar, em 2000, e há onze anos que este estudo é publicado no nosso país.

tratações, situando-se este ano nos 5,29%. Apesar da crise económica a nível global, estas empresas continuam em crescimento (8,4%). Em média, as "100 Melhores" proporcionam aos seus colaboradores 76 horas de formação por ano. A taxa de 'turnover' (voluntário), contrariamente ao ano anterior, aumentou 4,6%, situando-se em 9,3%, e a taxa de absentismo é, em média, de 7% (ano), aumentando cerca de 4,5%. **P**

Formação Inter-Empresas

- Management
- Desenvolvimento Pessoal
- Eficácia Profissional
- Comunicação Oral e Escrita
- Acção Comercial e Vendas

O seu Parceiro na Formação

OFERTA ESPECIAL

Inscree-se já! 2 dias agora apenas 492,20€+IVA

45% Desconto

Consulte os programas detalhes e as respectivas datas em

www.ife.pt

Preços Especiais

Seminário 4 dias | ~~1000€~~+IVA agora apenas 880€+IVA - Seminários 2 dias | ~~650€~~+IVA agora apenas 492,20€+IVA

Seminário 1 dia | ~~450€~~+IVA agora apenas 272,20€+IVA

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES

Tel.: +351 21 00 33 892 | Fax: +351 21 00 33 888 | E-mail: inscicoes@ife.pt | www.ife.pt

MEIA PARTNER: **Pessoal** RH online

EMPRESA ACREDITADA POR: **DGERT**

ORGANIZADO POR: **IFE**

Fernanda Tomás, 'Country Manager' Ericsson Portugal

Gerir Culturas

Para além de 'country manager', Fernanda Tomás ainda é, desde abril de 2010, a responsável pela área de Recursos Humanos da Ericsson para a Região Mediterrânea. A Pessoal quis saber como consegue gerir com sucesso estes dois importantes cargos e ainda ter tempo para manter a sua "vida familiar saudável".

por: **Cátia Pereira** fotos: **Design e Forma**

COMO É QUE UMA ADVOGADA ENTRA NO UNIVERSO DA GESTÃO RH?

Quando ingressei no mercado de trabalho era extremamente comum encontrar licenciados em Direito em GRH. Além disso, e no meu caso concreto, não foi uma advogada que entrou na Gestão RH. Foi antes um percurso paralelo, pois fiz a minha licenciatura na Faculdade de Direito de Lisboa, em regime noturno, estando já a desempenhar funções na área de RH. Foi um período intenso da minha vida do qual guardo fantásticas recordações, pois as 24 horas do dia eram aproveitadas ao máximo!

DESDE MARÇO DE 2010 QUE LIDERA A ÁREA DE RH DA ERICSSON. COMO É QUE CHEGOU A RESPONSÁVEL DE RECURSOS HUMANOS DA REGIÃO MEDITERRÂNEA?

Na verdade, entrei na Ericsson Portugal para liderar a área de Recursos Humanos em 1997. Em 2002 complementei esta função com a de 'country manager' e em 2008 fui nomeada responsável de RH para a Ibéria. O convite para liderar a área de Recursos Humanos da Região Mediterrânea aconteceu no início de 2010, o que me proporcionou a possibilidade fantástica e apaixonante de intervir junto destes 25 países/ territórios com uma diversidade cultural impressionante: para além dos tradicionais países europeus da Região Mediterrânea nela se incluem ainda os Balcãs do Norte, Israel e os países do Magreb, incluindo a Líbia. Esta acabou por ser uma evolução normal de carreira numa empresa como a Ericsson, onde tanto privilegiamos a mobilidade interna e onde identificamos os líderes com base na sua competência, independentemente do género ou nacionalidade. Enquanto empresa global, procuramos o talento para liderar onde quer que ele se encontre e colocamo-lo ao serviço de toda a organização.

COMO CONSEGUE GERIR ESTA FUNÇÃO COM A DE 'COUNTRY MANAGER' DA ERICSSON PORTUGAL?

Com muita organização e planeamento. Além disso, tenho o privilégio de poder desenvolver a minha função de VP RH para a Região Mediterrânea continuando a viver em Portugal. O aspeto comum a ambos os cargos é a gestão e a liderança.

“A gestão de talento é diferente nos diversos países e a atração, desenvolvimento e retenção coloca desafios distintos em França, na Algéria ou em Israel”

QUANDO LHE FOI PROPOSTO CARGO DE VICE-PRESIDENTE DE RECURSOS HUMANOS PARA A REGIÃO MEDITERRÂNEA TEVE ALGUM RECEIO DE ACEITAR PELO DESAFIO QUE REPRESENTAVA?

O único receio que tive, e que foi prontamente solucionado em "conselho familiar", foi o impacto que esta nova função introduziria na rotina da família. Embora estivesse já há dois anos a viajar frequentemente para Madrid, esta nova função implicaria deslocações muito mais frequentes, embora não tão prolongadas. Garantido o apoio da família não houve qualquer receio relativamente ao desafio que me foi proposto. Tenho a competência, a vontade e a curiosidade necessária para desempenhar a função e encarar os desafios como algo extremamente positivo, que nos fazem crescer enquanto profissionais e indivíduos.

COMO FOI A ADAPTAÇÃO A ESTA NOVA POSIÇÃO?

Sendo, na minha essência, apaixonada pela mudança, encarei este novo desafio como uma excelente oportunidade de aplicar os meus conhecimentos e desenvolver as minhas compe-



“Tenho a competência, a vontade e a curiosidade necessária para desempenhar a função e encarar os desafios como algo positivo”

tências em culturas para mim desconhecidas e contribuir para a criação da “cultura mediterrânea” da Ericsson. Costumo dizer que sou uma “atlântica” a liderar os RH da Região Mediterrânea e que isso me dá o privilégio de intervir de forma isenta e assegurando total equidade. Tenho plena consciência de que a diversidade cultural é o primeiro desafio que temos de ultrapassar e utilizar como um fator extremamente positivo e inovador para a forma como fazemos negócios e gerimos os nossos talentos. Pensando na experiência mais “pessoal” da

adaptação a esta nova posição, realço o apoio incondicional da família. A verdade é que tenho um marido e uns filhos absolutamente fantásticos que são o meu porto seguro e me dão a estabilidade que me permite ter esta carreira de sonho.

COMO FAZ ESSA GESTÃO DE TEMPO PROFISSIONAL COM O TEMPO FAMILIAR?

Com muita imaginação, planeamento e flexibilidade também. A verdade é que quer o meu marido, quer os meus filhos facilitam bastante e contribuem ativamente para essa gestão: não me cobram ausência física e são extremamente compreensivos quando por vezes “falho” uma presença num momento mais importante das vidas de cada um, mas tento recompensar com tempo de qualidade quando estou em Portugal. Em boa verdade não chegamos a fazer essa distinção entre “tempo profissional” e “tempo familiar”. A nossa família, alicerce da nossa felicidade e sucesso, é composta por todo o ecossistema das nossas vidas e inclui de forma harmoniosa todas as

vertentes, sejam elas académicas, profissionais, ou de lazer e, muito importante, de partilha de momentos de qualidade com todos os nossos amigos e familiares.

QUANTAS PESSOAS GERE NA REGIÃO MEDITERRÂNEA?

A Região Mediterrânea da Ericsson inclui 25 países/ territórios, três fusos horários, 12 000 colaboradores, 87 nacionalidades e um bilião de ideias! Na área de RH lidero uma equipa de 100 profissionais (na sua grande maioria ‘business partners’ de Recursos Humanos e ‘experts’ funcionais nas várias disciplinas de RH) distribuídos pelos vários países. Já toda a área de atividades transacionais de RH se encontra organizada em sistema de ‘shared services centers’, gerida diretamente pela Suécia.

COMO É GERIR OS RECURSOS HUMANOS DE TANTAS PESSOAS, EM TANTOS PAÍSES DIFERENTES E QUE TÊM, CONSEQUENTEMENTE, CULTURAS DISTINTAS?

A diversidade cultural é de facto o maior desafio. A gestão de talento é diferente nos diversos países e a atração, desenvolvimento e retenção coloca desafios distintos em França, na Argélia ou em Israel. Para além disso, muitos dos líderes regionais gerem equipas que estão nos diversos países e têm tendência a utilizar um estilo de liderança uniforme e a pretensão de que harmonizemos muitas das práticas de RH. Nesse sentido, tenho investido substancialmente no reforço das especificidades da liderança em ambiente de grande diversidade e a necessidade de entenderem que algumas das práticas de Recursos Humanos são, e continuarão a ser, estritamente locais (ex: compensação e benefícios, relações laborais...). Assim sendo, o grande desafio tem sido de facto criar consciência e desenvolver a necessária “inteligência cultural”, que na nossa realidade vem acrescentar-se à inteligência intelectual e emocional.

NO SEU DIA A DIA QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS DE RH QUE ENFRENTA?

Em primeiro lugar, saliento a complexidade associada às organizações matriciais e a necessidade de dotar os gestores e líderes de competências necessárias para que efetuem uma liderança efetiva de equipas virtuais. Neste sentido estamos permanentemente a rever a nossa forma de trabalhar, tendo sempre claro que a estrutura organizacional é apenas um meio para servir o objetivo de prestar um serviço de



“Aderir ao Passaporte RH [da APG] significou para a Ericsson a possibilidade de contribuir ativamente para o desenvolvimento dos profissionais que irão gerir talento no futuro”

excelência aos nossos clientes.

Em segundo lugar, diria que estes primeiros tempos têm, igualmente, sido um desafio para executar de forma harmonizada algumas práticas e aplicar em todos os países, simultânea e concertadamente, alguns processos, dos quais saliento a gestão de talento, identificação, avaliação e desenvolvimento de líderes e planos de sucessão, avaliação de desempenho, planos de desenvolvimento e de carreira, entre outros. Embora parte da mesma empresa global, cada companhia local tinha as suas adaptações, pelo que, assegurar uma execução simultânea e concertada em todos os países que compõem a região tem sido um enorme desafio.

Em terceiro, e não diretamente relacionado com a criação da região, diria que a atração dos melhores talentos das TICs é um desafio constante e ao qual dedicamos extrema atenção. Temos claro que os nossos talentos são o nosso fator distintivo relativamente à concorrência. A tecnologia, os modelos de negócios, os processos de trabalho podem e são facilmente reproduzidos, mas o talento é o fator distintivo que nos permite ser líder na nossa área e a razão primordial pela qual os nossos clientes optam pela Ericsson.

Por último, temos como parte da nossa estratégia de Recursos Humanos assegurar que todo o ecossistema em que nos movimentamos é harmonioso e facilitador da execução da estratégia e plano de negócios que delineamos e que é revisto de forma dinâmica.

NA SUA OPINIÃO, O QUE É NECESSÁRIO PARA UM COLABORADOR SER FELIZ?

Na Ericsson estabelecemos os nossos objetivos centrados na satisfação dos nossos clientes, acionistas e colaboradores. Nesta vertente, temos como meta ter colaboradores motivados pelo projeto profissional que abraçaram e comprometidos com o sucesso da empresa. Não se trata pois de ter colaboradores felizes, mas sim de assegurar que temos uma cultura de empresa que coletivamente procura ter todos os seus colaboradores motivados e comprometidos com o sucesso pessoal e da empresa. Já no que diz respeito ao compromisso dos colaboradores para com o sucesso da empresa, essa é

Outside



DIGA-NOS TRÊS PALAVRAS QUE A DEFINAM

Transparente, leal e persistente.

O QUE GOSTA DE FAZER NOS TEMPOS LIVRES?

Ler, refletir sobre o que leio, e planejar como transformar algumas das reflexões em ações.

LEMA DE VIDA.

“Do not ever give up!”. No atual contexto espero que seja um lema de todos os portugueses.

UM LIVRO

“O livro em branco”, no qual registo as minhas vivências, ideias, objetivos, sentimentos, alegrias, frustrações... O livro do qual sou a autora e que espero seja o maior legado que deixarei aos meus filhos.

claramente a tarefa mais importante a ser desenvolvido pela liderança. Por isso privilegiamos a cultura (diretamente relacionada com a motivação) e a liderança (assegurando o compromisso) como fatores fundamentais para a satisfação dos nossos colaboradores, que são o mais potente (senão mesmo o único) diferenciador relativamente à nossa concorrência.

A ERICSSON FOI UMA DAS EMPRESAS QUE CARIMBOU OS PASSAPORTES RH, INICIATIVA DA APG PARA APOIAR JOVENS RECÉM-LICENCIADOS. PORQUE ADERIU AO PASSAPORTE RH?

Na era do conhecimento, em que a gestão do talento é o fator determinante para o sucesso das empresas, aderir a esta iniciativa significou para a Ericsson a possibilidade de contribuir ativamente para o desenvolvimento dos profissionais que irão gerir talento no futuro.

QUAL É O BALANÇO QUE FAZ?

Num contexto marcado pela escassez de oferta no mercado laboral, esta foi uma iniciativa que deu o exemplo no setor empresarial ao criar duplamente valor: para o profissional de Recursos Humanos (primeiro contacto com o mundo empresarial e entrada no mercado de trabalho) e para a Ericsson (oportunidade de contactar com novas ideias e perspetivas). —P

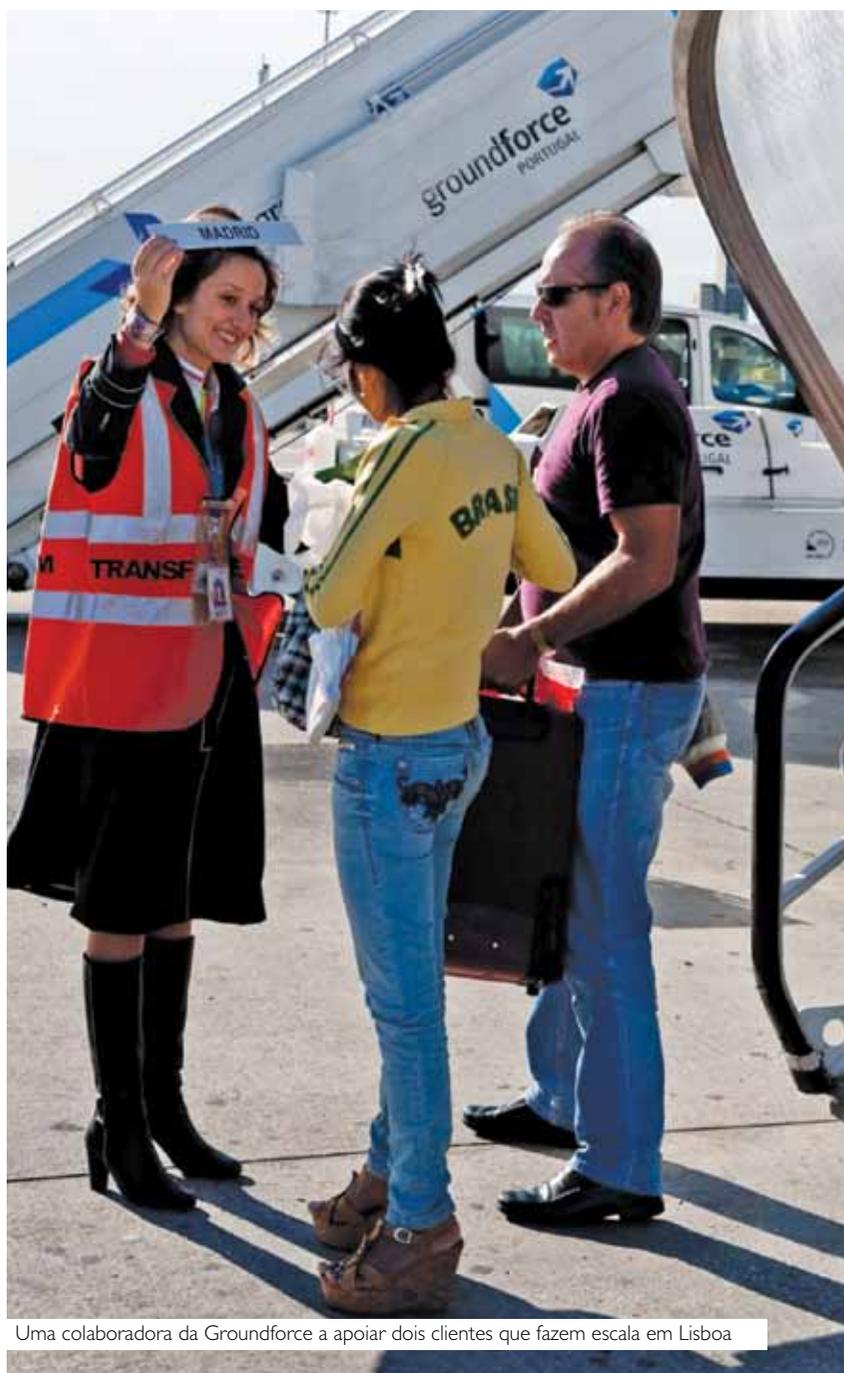
Quando a formação contribui para o sucesso

Eficácia e sucesso são as palavras que melhor descrevem o programa de formação serviço ao cliente que a Groundforce Portugal – Serviços Portugueses de Handling tem desenvolvido em parceria com a SHL Portugal.

por: **Nuno Matos de Sousa**, SHL Portugal 'managing consultant, management development & coaching'

Atualmente a Groundforce Portugal presta serviços a mais de 150 companhias aéreas nos aeroportos de Lisboa, Porto, Funchal e Porto Santo. Apoia as diversas companhias em inúmeras atividades de 'handling': 'check in' de passageiros, perdidos e achados, embarque e desembarque de passageiros, assistência em irregularidades, assistências especiais (crianças não acompanhadas, pessoas de mobilidade reduzida, etc.), transferências, carregamento e descarregamento de bagagens, assistências personalizadas, entre tantas outras.

Em 2008, atenta aos indicadores de satisfação dos clientes, que estavam aquém do pretendido, a administração da empresa definiu como prioritário melhorar os processos com impacto no contacto com o cliente e desenvolver as



Uma colaboradora da Groundforce a apoiar dois clientes que fazem escala em Lisboa

competências dos seus colaboradores. Assim, um dos vetores de desenvolvimento estratégico do seu plano de formação tem sido a formação em serviço ao cliente.

A responsável da formação, Ana Filipe, refere: “para a Groundforce é fundamental que os seus colaboradores saibam colocar-se no lugar do cliente passageiro de modo a perceber as suas necessidades e emoções, conseguindo desta forma ir ao encontro das suas expectativas, proporcionando-lhe um serviço de excelência.” Desta forma, a Groundforce procurou no mercado um parceiro de formação que a apoiasse na definição e conceção de um curso que permitisse “o desenvolvimento de competências ao nível das técnicas comportamentais e de comunicação, capazes de potenciar o desempenho dos nossos colaboradores e a qualidade do serviço prestado aos nossos clientes”, afirma a responsável da formação.

Tendo estabelecido uma parceria com a SHL Portugal, no verão de 2008 foi realizado um diagnóstico para identificar as áreas de melhoria no contacto com o cliente, recorrendo para tal à observação direta. Após a integração da informação recolhida com as definições estratégicas da administração, a equipa de consultores da SHL Portugal construiu a ação de formação que começou a ser ministrada em novembro de 2008. Foram definidas as competências mais importantes a desenvolver nas ações de formação, tais como a capacidade de escolher os comportamentos mais adequados às situações, de gerir situações potencialmente conflituosas e de gerir as emoções.

O curso foi concebido recorrendo a uma sequência de temas, dos mais gerais para os mais específicos, que permitiu aos formandos reconhecerem o impacto do seu desempenho individual na satisfação dos clientes até selecionarem a atitude mais adequada perante uma situação em concreto. Para além disso, a resposta individual ao “inventário de estilos de personalidade do contacto com o cliente”, da SHL, contribuiu fortemente para a personalização do curso, dado que os formandos identificaram as suas características que tendem a ter um impacto positivo ou negativo na gestão da relação com o cliente. Adicionalmente, o recurso a dinâmicas pedagógicas individuais e de grupo, como por exemplo os ‘role plays’, facilitou a aproximação dos conteúdos trabalhados à realidade profissional dos participantes.

O resultado desta intervenção está expresso nos indicadores de satisfação dos clientes, tal como é referido pela responsável da formação da Groundforce: “a evolução positiva registada

nos dois últimos anos, no que diz respeito aos indicadores de serviço ao cliente, demonstra de forma inequívoca o sucesso desta iniciativa.”

Vejam os números registados nos inquéritos de satisfação dos clientes (‘voice of the customer’): em agosto de 2008 o índice de satisfação dos passageiros era de 72%. A Administração da Groundforce definiu como objetivo para o 1º trimestre de 2011 alcançar os 84%.

No inquérito realizado em março de 2011 registou-se um índice de satisfação de 89%. Nesse mesmo inquérito os itens que obtiveram um melhor índice de apreciação positiva foram: cortesia (no ‘check in’ e no embarque); a informação no ‘check in’; o tempo de espera no ‘check in’; a eficiência no desembarque; cortesia no ‘lounge’.

Em igual período, o índice de satisfação das companhias aéreas para as quais a Groundforce presta serviços cresceu 24% (dos 57% para os 81%). Também para este tipo de clientes o objetivo traçado pela administração foi superado. Salienta-se que este indicador sofreu um acentuado crescimento quando observamos o resultado do principal cliente da Groundforce, a TAP. Em agosto de 2008 o índice de satisfação era de 7% e em março de 2011 foi de 82%.

Para além da avaliação do impacto organizacional este projeto contempla a avaliação de reação, a de aprendizagem e a de impacto na função. Também nestes níveis os resultados são muito positivos. Com efeito, 66% dos participantes referem estar inteiramente satisfeitos com a ação de formação, estando 32% satisfeitos em grande parte. Já no que concerne a avaliação da aprendizagem (foi utilizado um questionário de itens objetivos de verdadeiro ou falso) a média do inquérito final é de 82% e a de evolução 17% (diferença entre a média do questionário inicial e a do final). No que diz respeito à avaliação do impacto na função regista-se que as chefias dos ex-formandos consideram que a ação tem tido um efeito positivo significativo em diversos indicadores comportamentais dos quais destacamos: manter a calma perante a pressão, despedir-se do cliente, propor soluções para os problemas apresentados, ser cordial e adequar a linguagem ao cliente.

Até maio de 2011 participaram neste projeto formativo 650 colaboradores da Groundforce.

Para a Groundforce, como para a SHL Portugal, a formação não é um fim em si mesmo. Formar para desenvolver as competências necessárias ao sucesso das organizações é o objetivo. Desenvolver projetos formativos alinhados com o plano de gestão de Recursos Humanos e com a estratégia da empresa aumenta a probabilidade do retorno do investimento ser elevado. _____

Em 2008, atenta aos indicadores de satisfação dos clientes, que estavam aquém do pretendido, a administração da empresa definiu como prioritário melhorar os processos com impacto no contacto com o cliente e desenvolver as competências dos seus colaboradores

Nota

A Groundforce Portugal tem vindo a conquistar prémios ao longo da sua existência, o que se traduz num incentivo ao seu desempenho. A sua performance permite que os seus clientes e potenciais clientes a reconheçam como empresa de confiança e credibilidade. Alguns dos prémios que já receberam foram ‘Recognition of Excellence’ da Embaixada Britânica, em 2008; a escala de Faro foi distinguida com o ‘Best Handling Agent’ e ‘TAP Best Station Award’, em 2007 e a nomeação da UH do Porto como ‘Station of the Year’, pelos melhores tempos de rotação em 2006.



Trabalhadores Estivais

por: **Catarina de Almeida**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

Todos os anos se verifica que nos meses de julho, agosto e setembro diminui o desemprego em Portugal. Época de férias para uns, uma boa oportunidade de trabalho para outros. Verifica-se, contudo, que muitas vezes os empregadores optam por não celebrar contratos de trabalho com estes “trabalhadores estivais”, mantendo-os na ilegalidade. Isto sucede, na maior parte das vezes, por desconhecimento dos instrumentos legais existentes para estas situações. Os problemas surgem, contudo, quando a Autoridade para as Condições do Trabalho realiza uma inspeção e verifica a existência de ilegalidades. Apesar de hoje em dia estar em voga dizer que a lei laboral é pouco flexível, não possuindo mecanismos que se ajustem à realidade do mercado e das empresas, a verdade é que nem sempre essa afirmação é correta. De facto, com a revisão do Código do Trabalho em 2009, foram criados dois novos tipos de contratos que procuram ajustar-se à realidade de um país que vê a sua taxa de emprego aumentar com a chegada do verão.

CONTRATO DE TRABALHO DE MUITO CURTA DURAÇÃO

Muito pouco utilizado no mercado laboral, o contrato de trabalho de muito curta duração permite a contratação de trabalhadores, para o trabalho sazonal agrícola e para a realização de eventos turísticos de duração não superior a uma semana. O contrato de trabalho de muito curta duração é um contrato de trabalho a termo resolutivo, cuja duração não pode exceder, com o mesmo empregador, 60 dias de trabalho num ano civil.

Contrariamente ao que acontece nos demais contratos a termo, nos contratos de muito curta duração não se exige forma escrita, desde que este não tenha uma duração superior a uma semana. Todavia, também nestes contratos

Apesar de hoje em dia estar em voga dizer que a lei laboral é pouco flexível, não possuindo mecanismos que se ajustem à realidade do mercado e das empresas, a verdade é que nem sempre essa afirmação é correta

há a obrigatoriedade de comunicação de admissão de trabalhador à Segurança Social, através do preenchimento do modelo RV1019-DGSS.

A consequência da não comunicação à Segurança Social da admissão do trabalhador ou a duração deste tipo de contrato por um prazo superior a 60 dias de trabalho num ano civil, é considerar-se que o contrato foi celebrado pelo prazo de seis meses.

Em termos de contribuições para a Segurança Social, nos contratos de trabalho de muito curta duração a base de incidência de remuneração convencional é calculada com base no número de horas de trabalho prestado e na remuneração horária determinada, aplicando-se uma taxa de 26,1% a cargo da entidade empregadora, estando o trabalhador dispensado de pagar contribuições.

CONTRATO DE TRABALHO INTERMITENTE

O contrato de trabalho intermitente surgiu, conforme acima referido, com a revisão ao Código de Trabalho em 2009. Este tipo de contratos caracteriza-se pela prestação descontínua da atividade, intercalando períodos de atividades, com períodos em que o contrato está “adormecido”, mas durante o qual o trabalhador mantém alguns dos seus direitos.

Este tipo de contrato de trabalho é destinado a atividades descontínuas e de intensidade variável, podendo as partes acordar que durante a vigência do contrato existam períodos de inatividade durante os quais o trabalhador

pode exercer outra atividade.

Em termos de retribuição, durante o período de inatividade, o trabalhador tem direito a uma compensação correspondente a 20% da sua retribuição base (exceto se outro valor estiver estipulado no contrato coletivo de trabalho aplicável), sendo o subsídio de férias e de Natal calculados com base na média dos valores das retribuições e compensações retributivas auferidas nos últimos doze meses pelo trabalhador, ou no período de duração do contrato se este for inferior a doze meses.

O contrato de trabalho intermitente tem, obrigatoriamente, que ser reduzido a escrito, devendo conter a identificação das partes, domicílio e sede, bem como a indicação do número anual de horas de trabalho, ou do número anual de dias de trabalho a tempo completo, sob pena do contrato ser convertido em contrato de trabalho sem período de inatividade. Este tipo de contrato não pode ser celebrado a termo resolutivo ou em regime de trabalho temporário e a prestação de trabalho não pode, a tempo completo, ser inferior a seis meses por ano, dos quais quatro meses devem ser consecutivos.

No que tange a esta forma específica de contratação relativamente às contribuições devidas para a Segurança Social, a

taxa contributiva é de 23,75% para a entidade empregadora e 11% para o trabalhador, que incidirá sobre a retribuição base auferida pelo trabalhador durante o tempo de atividade e sobre a compensação durante o tempo de inatividade. Sempre que durante o período de inatividade o trabalhador exerça outra atividade profissional, só é registada por equivalência a diferença entre a remuneração desta atividade e a correspondente ao período de atividade no contrato de trabalho intermitente. _____P

Conclusão

Estes dois tipos de contratos são mais dois instrumentos de flexibilização que o Código do Trabalho põe ao dispor do empregador para que este possa otimizar os recursos humanos ao seu dispor, de acordo com a sua atividade, sem nunca esquecer a adaptação do regime contributivo ao caso concreto.

www.apg.pt



iFormação 2011 Junho

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS

Flexibilidade e Adaptabilidade das Empresas
1 JUNHO Vila Nova de Gaia

Cálculo e Processamento Salarial
6 JUNHO Lisboa 20 JUNHO Vila Nova de Gaia

DIREITO DO TRABALHO

A Adaptação da Gestão e Organização do Trabalho no Código do Trabalho
8 JUNHO Lisboa 14 JUNHO Vila Nova de Gaia

LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Management Intercultural.
Ferramentas de coaching e princípios fundamentais
15 JUNHO Lisboa 17 JUNHO Vila Nova de Gaia



iFormação

inovação
informação
inteligência
imaginação
inclusão
impacto
iniciativa
inspiração
irreverência



informações e inscrições



Sede Nacional
Tel.: 21 352 27 17
global@apg.pt
www.apg.pt



Siga-nos no facebook

Ana Loya e Cláudia Vajão

Recrutamento de topo

por: **Duarte Albuquerque Carreira** fotos: **Design e Forma**



Vamos dedicar duas edições do Almoço Com... ao tema do recrutamento, uma área dos Recursos Humanos à qual a crise está a lançar novos desafios. Nesta edição, recrutamento de topo e na próxima recrutamento especializado. Convidámos Ana Loya, directora do Grupo Odgers Berndtson (Odgers Berndtson e Ray Human Capital), e Cláudia Vajão, directora de Recursos Humanos da seguradora Zurich, para nos darem a sua perspectiva acerca do recrutamento de topo.

QUAIS SÃO AS ESPECIFICIDADES DO RECRUTAMENTO DE TOPO FACE AO DITO "NORMAL"?

Ana Loya: Na minha opinião existem especificidades, como a experiência e o conhecimento do mercado do consultor mas, em termos de rigor, não deve ser diferente. Apesar dos dife-

rentes impactos é importante ter o CEO adequado mas também é importante ter o porteiro adequado. Naturalmente que para escolher um CEO ou um quadro de topo é imprescindível que quem entrevista saiba bem o que está a fazer e o que necessita saber sobre a pessoa. Por isso, só pessoas que percebam o negócio podem e devem fazer recrutamento de topo; tem que se conhecer bem esse setor, quais os principais 'players', que profissionais são referência, quais as empresas consideradas 'best practices'. Tem de existir credibilidade e seriedade junto do interlocutor. Se, por exemplo, eu for entrevistada, com a idade que tenho e com os anos de experiência que tenho, por alguém que começou agora a trabalhar e que não pode ter perguntas concretas sobre o que faço ou fiz, dificilmente eu o acharia credível. Ou seja, basicamente há aspetos que considero comuns aos dois tipos de recrutamento como o rigor e o profissionalismo. Uma importante especificidade ao nível de topo é o 'cultural fit' visto que os grandes erros que se fazem a este nível têm que ver com o desajustamento cultural entre o candidato escolhido e a empresa.

CLÁUDIA, CONCORDA?

Cláudia Vajão: O papel de quem pede um serviço destes é de extrema importância. Existe a tendência, muitas vezes, para as direcções de Recursos

“Se não há crescimento económico nem criação de empresas, não é necessário ninguém” [Ana Loya]

Humanos e administrações não perceberem a importância que o acompanhamento de um processo destes tem junto da empresa que o faz. Eu posso transmitir a cultura de uma empresa por palavras, mas só consigo percebê-la quando a vivo. Portanto, se não existe uma boa parceria entre as partes que estão a fazer este trabalho, o que acaba por acontecer é que a percepção que a Ana pode ter acerca da cultura que eu transmiti é uma, e aquilo que eu sinto é outra.

A CLÁUDIA, NO SEU DIA A DIA, FAZ A DISTINÇÃO ENTRE RECRUTAMENTO “NORMAL” E DE TOPO?

CV Essencialmente, na Zurich, fazemos recrutamento interno. Temos planos de carreira, fazemos gestão do talento, temos um conjunto de técnicas para acompanhar os colaboradores de maneira a conseguir que o potencial interno seja sempre utilizado. Sublinho que o nosso recrutamento interno, também o de topo, é realizado a nível internacional. Só nas situações em que não temos pessoas internamente é que vamos ao mercado, e isto para todas as funções. Tivemos há pouco tempo a incorporação de duas empresas e uma das situações que garantimos foi conhecer as pessoas, as suas competências, e perceber até que ponto podem ser úteis para o resto da organização. As organizações são cada vez mais achatadas, na Zurich há poucas linhas hierárquicas e, se nós não fomentarmos uma transição horizontal, acabamos por perder as competências de que necessitamos. A progressão típica de escadilha, hoje em dia, não existe. Portanto, temos de ser todos muito mais criativos na maneira como abordamos a carreira de uma pessoa.

QUALQUER MAU RECRUTAMENTO É NEGATIVO PARA A ORGANIZAÇÃO. MAS O IMPACTO PARA UM CARGO DE TOPO AINDA É MAIOR.

AL Em termos de custos é absolutamente brutal. Pegando no que a Cláudia disse e voltando à pergunta inicial, eu referi o que achava parecido no recrutamento de topo e no outro, mas não falei das diferenças. Num recrutamento de topo e num recrutamento para funções raras, a metodologia mais adequada é o ‘search’, uma metodologia mais proactiva e que obriga a ir à procura dos quadros potenciais. Aqui é

ainda mais fundamental existirem os pressupostos que falámos: profundo conhecimento do mercado, dos ‘players’, da cultura das empresas... É um facto que, hoje em dia, existem excelentes quadros de topo que estão, de facto, disponíveis no mercado. Quer porque as empresas fecharam ou porque se fundiram ou porque reduziram ‘headcount’, há ótimos Recursos Humanos disponíveis e que o são em qualquer parte do Mundo, mas que pela escassez de oportunidades não se “reencaixam” no mercado e, portanto, estão desempregados. Mas, pondo de lado esta parte mais deprimente da nossa realidade atual, em circunstâncias normais estas pessoas não estão à procura de outra oportunidade; estão sossegadas e é necessário ir ter com elas. Por sua vez, no recrutamento dito normal ou tradicional, isto é, recorrendo à divulgação da oportunidade, as coisas são diferentes pois a oportunidade é divulgada e quem está à procura pode candidatar-se. É como se neste caso falássemos de “pesca à rede”, pois a rede atira-se ao mar e depois é selecionar e escolher, enquanto que no ‘search’ ou procura direta a analogia mais apropriada seria a da “pesca à linha”.

HÁ UMA IDEIA NA SOCIEDADE PORTUGUESA QUE DIZ QUE OS BONS NÃO PROCURAM EMPREGO, ESTÃO SOSSEGADOS NOS SEUS LUGARES DE TOPO.

AL É um axioma errado. E muito português... As pessoas podem estar bem mas precisam de um novo desafio... O CEO dos Jogos Olímpicos de Londres foi recrutado por nós, Odgers Berndtson, através de anúncio complementar ao ‘search’. Em Inglaterra as coisas são transparentes... a oportunidade era ótima, foi divulgada e a pessoa mais adequada e preparada estava interessado! E respondeu! Sem pruridos... Quando se diz que as pessoas não estão à procura, talvez não estejam ativamente à procura, mas podem estar disponíveis. Na Ray Human Capital recrutamos muitos quadros através de oportunidades divulgadas. Na maioria das vezes os clientes estão identificados mas, se o anúncio é interessante mas anónimo, é frequente que, quadros que me conhecem, telefonem a perguntar “vi um anúncio, o que é aquilo? Acha que é interessante para mim?”. Mas a questão principal é a ética. Este é um negócio onde se tem de respeitar os interesses das três entidades envolvidas: do nosso cliente que recruta, da pessoa que se candidata, e da empresa onde a pessoa se encontra e que também pode ser nosso cliente. Este tema da ética está muito descuidado no nosso país. É ilegal apresentar curricula de pessoas às empresas sem a sua autorização prévia e isto é feito diariamente em Portugal! Há empresas pouco qualificadas a venderem serviços de ‘search’ sem o fazerem e por aí fora. Neste campo o nosso mercado é ainda pouco maduro. A separação entre as metodologia de ‘approach’ direto puro e só de anúncio de recrutamento ou de redes sociais já não são tão claras e tendem a diluir-se cada vez mais. É preciso muita proatividade por parte da empresa que está a fazer o recrutamento.

A ZURICH, POR REGRA, FAZ RECRUTAMENTO INTERNO, MAS POR VEZES NÃO É SUFICIENTE. PARA OS QUADROS SUPERIORES, COMO É QUE É FEITO O RECRUTAMENTO EXTERNO?

CV Normalmente, o facto de não conseguirmos encontrar internamente o perfil que desejamos tem muito que ver com especificidades do mercado. Neste momento, dentro da indústria seguradora, estamos a enfrentar uma guerra de talentos, atrás de pessoas que têm uma componente técnica forte, porque, com a crise, todas as seguradoras se voltaram para a com-

“Uma pessoa que está na área dos Recursos Humanos está sempre a trabalhar e está sempre a receber ‘inputs’ que, mais dia menos dia, poderão ser úteis”
[Cláudia Vajão]

ponente técnica do negócio, ou seja, equilibrar a venda com a rentabilidade. E não se encontram pessoas. Muitas vezes o que se observa, quando vamos buscar um bom técnico a uma companhia de seguros, é o mercado a girar sobre si próprio, visto que não há mais pessoas. Quando tenho de recrutar para uma função mais específica, faço muito o meu próprio 'search', uma pessoa que está na área dos Recursos Humanos está sempre a trabalhar e está sempre a receber 'inputs' que, mais dia menos dia, poderão ser úteis.

HÁ UMA LIGAÇÃO ESTREITA ENTRE RECRUTAMENTO DE TOPO E LIDERANÇA. NESTA MEDIDA, QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS QUE UM LÍDER DEVE TER?

CV Neste momento, e de uma forma geral, as competências técnicas são muito fáceis de encontrar no mercado, aquilo que verdadeiramente diferencia um candidato de outro são as competências sociais. A característica mais importante para a Zurich, e que é muito difícil de perceber, é a integridade. Ou seja, a capacidade de garantir que se chega a um objetivo utilizando os meios corretos. Não podemos ter na organização pessoas que não vejam meios para alcançar os fins. E quando estamos a falar de liderança



EXEMPLO DE LÍDER PARA ANA LOYA

Jesus Cristo. "Eu sou cristã, isso significa que procuro seguir uma norma de alguém que viveu há 2 000 anos e que, para mim, é o exemplo de liderança. Na minha opinião, um líder é alguém que faz com que outros o sigam. Um líder tem de ser inspirador."

isto é absolutamente fundamental, até porque existe na linha desse líder uma cadeia de pessoas que poderão alimentar-se desse espírito e corroer toda a organização.

PODE-NOS DIZER MAIS DUAS CARACTERÍSTICAS QUE UM LÍDER DEVE TER?

CV Adaptabilidade... Vivemos num contexto em que temos várias linhas responsáveis pelo nosso trabalho, que nos dão diretrizes, mas os últimos responsáveis somos nós. É preciso claramente que um líder tenha competências de gestão de diversas linhas de 'report', muitas vezes com exigências opostas, para conseguir consolidar a informação e passá-la à sua equipa de maneira a que ela não sofra instabilidade. Às vezes, quando falamos em gestão da incerteza, pensamos que as pessoas ficam paradas, mas a gestão da incerteza é uma competência que em primeiro lugar exige experiência, bom senso, educação... Por fim, a terceira competência é a gestão de equipas, não apenas no aspeto funcional mas também relacional de gestão das pessoas.

ANA, CONCORDA COM ESTAS COMPETÊNCIAS? COMO É QUE AS ENCONTRARIA?

AL Concordo, obviamente. Mas a integridade não é realmente uma competência e é de difícil avaliação. Jamais diria a um cliente que é possível, realmente, avaliar a integridade de alguém numa entrevista. Acho que a Cláudia, na verdade, não escolheu três competências, mas sim três aspetos que são os mais importantes e indicadores do caráter de uma pessoa e que são imprescindíveis a qualquer líder que procure servir. Eu sou cristã, isso

Ana Loya

É, desde 2002, administradora e CEO de Odgers Berndtson e de Ray Human Capital em Portugal. Fundadora da Ray no ano de 1993, a sua experiência em consultoria iniciou-se em 1989 na Psi-consultores. Possui diversas formações na área da gestão e credenciações em diversas ferramentas de avaliação comportamental. Ao longo da sua experiência tem trabalhado com algumas das principais companhias a operar em Portugal, desenvolvendo a sua carreira nas áreas do 'search', recrutamento, 'assessment centres' e consultoria diversa. Licenciada em Psicologia, é membro do Conselho Jurisdicional da Ordem dos Psicólogos.

Cláudia Vajão

A atual diretora de Recursos Humanos da Zurich Insurance Plc é licenciada em Ciências da Educação e possui um mestrado em Comportamento Organizacional pelo ISPA. Nomeada para o cargo de Direção de Recursos Humanos em 2008, Cláudia Vajão liderou anteriormente as áreas de formação, recrutamento, gestão de talentos e avaliação de desempenho na Zurich. A nível internacional, participou na construção da Zurich Academy Europa, na estratégia de gestão de talentos a nível europeu, bem como na implementação de diversas ferramentas de Gestão de Recursos Humanos.

significa que procuro seguir uma norma de alguém que viveu há 2 000 anos e que, para mim, é o exemplo de liderança. Existem muitas e variadas teorias sobre liderança e sabe-se que esta pode ser exercida para o bem ou para o mal de outros. Na minha opinião, um líder é alguém que faz com que outros o sigam, esta é a primeira característica, senão, não é líder. Um líder tem de ser inspirador. As outras exigências são comuns a qualquer diretivo. Mas o ser inspirador é próprio dos líderes. Quanto ao bom senso, este parece ser cada vez mais necessário e, se por um lado, se faz hoje em dia muita avaliação comportamental de competências, começam a emergir novas valências nas características de personalidade que agrupam os traços de sucesso e insucesso em cinco grandes fatores. E o dito “bom senso” enquadra-se aqui. Inspirar outros a seguir uma linha é já por si indicio de ser capaz de dinamizar equipas. O modo como o líder o faz no tempo é também algo fundamental que tem que ver, não só com as suas competências mas também com as características individuais das pessoas que constituem a sua equipa.

A CRISE QUE VIVEMOS ESTÁ A AFETAR NEGATIVAMENTE O RECRUTAMENTO. ANA LOYA, O RECRUTAMENTO DE TOPO TAMBÉM ESTÁ A SER AFETADO?

AL Naturalmente. Se não há crescimento económico nem criação de empresas, não é necessário ninguém. A crise começou a dar sinal no último trimestre de 2009. Nós temos o privilégio de ter empresas de excelência como clientes e, em nichos de mercado, não



EXEMPLO DE LÍDER PARA CLÁUDIA VAJÃO

Martin Luther King. “Quando penso num líder, de imediato me vem à cabeça um dos discursos mais clarividentes da nossa história e que começa com ‘I have a dream...’ Inspirador, carismático, um mártir que não sobreviveu tempo suficiente para ver o seu sonho realizado.”

sentimos tanto a estagnação. Se, por um lado, temos clientes que continuam a recrutar, por outro, sente-se que há menos empresas a recrutar. Estão a ser feitos investimentos muito interessantes ao nível do desenvolvimento dos quadros. Fazemos muitos programas de ‘assessment centres’ para desenvolvimento de competências internas. Tudo indica que no que se trata de volume de recrutamento, quer de topo quer de quadros superiores e médios, a situação ainda vai piorar, mesmo para as empresas multinacionais. Sabemos que a tendência dos últimos meses com empresas a fechar se vai manter e agravar com a implementação dos programas necessários para cumprir os compromissos de Portugal relativamente à dívida externa. E também se sabe que nada se ouve quando ao crescimento económico e, portanto, quanto à criação de emprego. É inevitável... A nossa taxa de desemprego já é maior do que os números que nos apresentam. Veremos depois da crise. Pelo menos deverá haver uma purificação e profissionalização do setor e do mercado quer do ‘search’, quer do recrutamento e seleção. **□**

Na próxima edição de “Ao Almoço Com...” será abordado o tema “Recrutamento Especializado”. Pode enviar as suas perguntas até ao dia 16 de junho para revistapessoal@moonmedia.info.



IJOB PARTY

A Associação de Estudantes do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa (AEISCSP - UTL) e a APG realizaram no passado mês de maio a iJob Party 2011 (Into the job party), no Pólo Universitário do Alto da Ajuda, em Lisboa. Visando dinamizar a relação entre empresas, a escola, alunos finalistas e graduados deste instituto, como também alunos de ensino secundário que vão ingressar, ora no ensino superior, ora no mercado de trabalho, este foi um espaço interativo de discussão e promoção de parcerias entre os alunos e as organizações, com a inerente oportunidade de as empresas darem a conhecer o que pretendem dos seus profissionais.



CCPORTUGAL 2011 - 'THE SOCIAL NETWORK REVOLUTION'

A sétima edição da conferência internacional CCPortugal, evento organizado pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) em parceria com a McKinsey&Company, realizou-se este ano no Penha Longa Hotel & Golf, em Sintra. Contando com um painel de oradores que partilharam o seu 'know-how' e experiência sobre "a emergência das redes sociais e como potenciar clientes e negócios através das mesmas, novas formas de pensar e inovar e também como ultrapassar com sucesso este ambiente tempestuoso que se faz sentir atualmente na Europa e, principalmente, em Portugal", segundo comunicado de imprensa.





ADECCO ALMOÇO DE TRABALHO

A Adecco Recursos Humanos organizou um almoço de trabalho no Pestana Palace, em Lisboa, onde contou com a presença de representantes da empresa a nível mundial, como Patrick De Maeseneire, CEO Adecco Group, Dominik de Daniel, CFO Adecco Group e David Sanglas, 'country manager' de Portugal. Neste encontro foram apresentadas as prioridades da organização, servindo também para uma breve reflexão sobre o mercado de trabalho e a Gestão de Recursos Humanos numa perspetiva global face aos desafios da atualidade.



2ª EDIÇÃO DA VALORIZA+TE

Na VALORIZA+TE de 2011 foi possível mostrar aos visitantes que se pode "ir mais além" individualmente, ao mesmo tempo que se contribui para uma sociedade mais solidária, próspera e positiva. O desafio foi conhecer e experimentar, o compromisso foi informar e disponibilizar um conjunto de novas soluções de valorização pessoal e profissional para as empresas e público em geral. O 'coaching' foi o tema anfitrião.



RING-RING

Ring é um despertador que se usa no dedo e que vibra na hora desejada. Foi criado pela designer Meng Fandi, especialmente para os que detestam acordar com os desagradáveis sons dos despertadores convencionais e também para os casais que precisam despertar em horários diferentes. Serve também para acordar pessoas com problemas auditivos.



SUPERAR A ADVERSIDADE – O PODER DA RESILIÊNCIA

Perante as adversidades que põem à prova o nosso equilíbrio físico e emocional, que ameaçam a perspetiva de futuro ou a própria sobrevivência, necessitamos de mecanismos para resistir. Nesta obra, Luis Rojas Marcos analisa os componentes dessa força natural que é a resiliência e que impulsiona a maior parte das pessoas a superar as tensões.

O BAIRRO ALTO É...

Se pensa que conhece o Bairro Alto, desengane-se... pois, na realidade, ainda há muito para descobrir. Conhecer o verdadeiro Bairro Alto, e não aquele das noites longas ou das lojas alternativas e contemporâneas, é a proposta deste passeio criado pelo projeto Eva, em parceria com o projeto +Skillz. São reunidas todas as suas partes: o comércio, as pessoas e as coletividades, para que em conjunto voltem a mostrar aquilo que o Bairro Alto é.





ACESSÓRIOS ORIGINAIS

As pessoas passam cada vez mais horas no local de trabalho. Mas para que esse tempo deixe de ser uma tortura, existem formas de ter alguns minutos de boa disposição, graças a simples acessórios. Pode brincar com os seus colegas carimbando os documentos com um 'like' ou um 'dislike', manifestações de opinião muito comuns no Facebook.

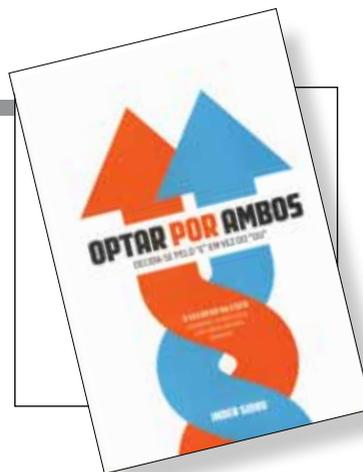


O CIENTISTA DISFARÇADO

Toda a gente sabe que as coisas podem correr mal: nódos de vinho, torradas queimadas, computadores avariados... mas quantas pessoas param para pensar na razão pela qual estes acidentes acontecem? Se quiser saber como é que um motor a diesel consegue funcionar com óleo alimentar ou porque é que um raio nunca cai duas vezes no mesmo sítio, este livro tem resposta para tudo.

OPTAR POR AMBOS

Inder Sidhu é um dos responsáveis por, nos últimos sete anos, numa economia global fortemente instável, ter ajudado a duplicar os rendimentos da Cisco, triplicado os lucros e quadruplicado o valor das suas ações. Como? Optando por ambos. Quando as empresas enfrentam decisões estratégicas determinantes, é frequente optarem por um caminho em detrimento do outro. E lutam para sobreviver. O autor acredita que existe uma solução melhor: Optar Por Ambos, que significa abordar cada decisão como uma oportunidade de crescimento e não como um sacrifício para sobreviver.



MOMENTOS, SENTIMENTOS E PALAVRAS...

A obra "Momentos, Sentimentos e Palavras..." foi escrita ao longo de meses de inspiração, transborda de sentimentos e emoções vividos transformados em palavras, em metáforas, de forma a que cada pessoa interprete à sua maneira o que lê. Essa é a beleza da poesia.

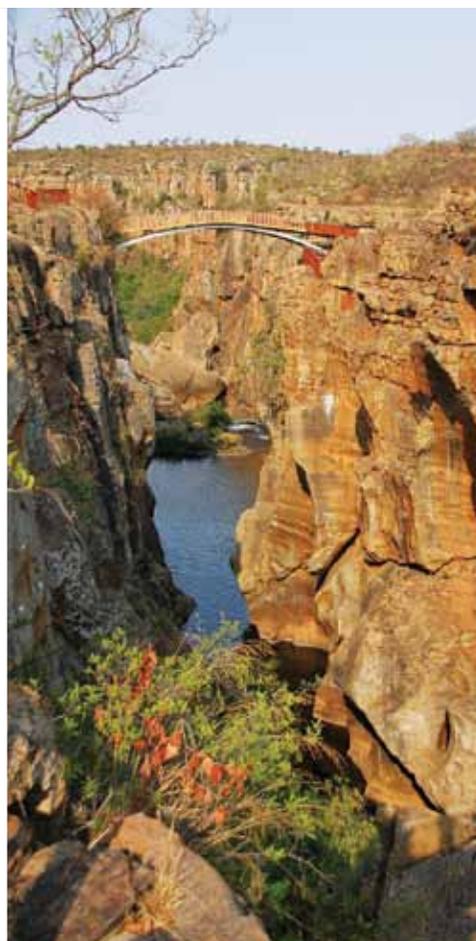
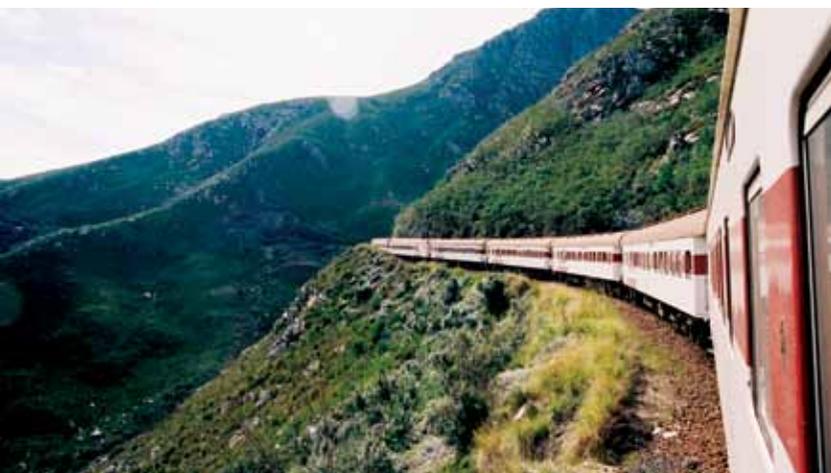


texto e fotos: **Fernando Borges**

Comboios, esse meio de transporte que para muitos é a forma mais perfeita e agradável de viajar, principalmente para aqueles que se consideram “verdadeiros” viajantes, ainda mais se essa viagem se faz a bordo de um clássico comboio que percorre os grandes espaços ainda no seu estado selvagem: Shongololo Express.

Por certo que é uma das formas mais originais de viajar e de descobrir o nosso planeta, trazendo à memória imagens de liberdade e de aventura ao ritmo de um doce e cadenciado balançar, de uma procura frenética das grandes paisagens, aqui e ali interrompidas por velhas estações que nos vão aparecendo no meio de paisagens deslumbrantes, preenchendo o nosso imaginário.

E é neste espírito e atmosfera que encontramos o Shongololo Express, uma verdadeira inspiração dividida entre o sonho e a realidade, a liberdade e um certo ‘glamour’, convidando-nos a observar e a percorrer algumas das mais belas paisagens africanas, desde Joanesburgo às ‘Victoria Falls’, numa viagem mítica através das savanas cortadas pelos rios e selvas que continuam a proteger culturas ancestrais e muitas das criaturas que



compõem o mundo da fauna africana, numa viagem que durante 19 dias atravessa seis países e proposta pelas Viagens Tempo.

Umás férias que evocam imagens de romance e de esplendor, muitas vezes já esquecidas, mas recriadas pelo Shongololo Express ao percorrer sobre carris o ventre desse fabuloso e mágico continente, África.

Sem pressas, ao ritmo de quem aprecia cada segundo da vida, seja comodamente sentados em majestosos sofás no vagão-bar, à mesa da carruagem-restaurante ou luxuosamente instalados numa das suas carruagens-alojamento, o Shongololo Express inicia a sua viagem em Joanesburgo levando o viajante-aventureiro a percorrer espaços e lugares tão fantásticos que se repartem entre a África do Sul, Suazilândia, Moçambique, Zimbabué, Zâmbia e Botswana, para ter-

minar nas 'Victoria Falls'.

Uma aventura que tem datas marcadas para deixar a agitada Joanesburgo a 4 de maio e a 7 de setembro, ou no sentido inverso, a partir das 'Victoria Falls', a 23 de maio e 28 de setembro, em regime de meia-pensão, pequeno-almoço, jantar e alojamento a bordo, com os menus a serem cuidadosamente selecionados para oferecer aos clientes o gosto da cozinha de todo o continente africano.

Mas esta é sem dúvida o que menos interessará a esses amantes das grandes viagens. Por certo, o que lhes mais interessará é que esta é uma das mais românticas formas de visitar, ainda com o Shongololo parado em Joanesburgo, as Caves Maropeng e Sterkfontein, tidas como o "berço da humanidade", numa viagem de quatro milhões de anos, a Aldeia Cultural de Ledesi, com encontro marcado com cinco das maiores tribos



africanas, os Xhosa, Zulu, Pedi, Basotho e Ndebele, a Gold Reef City ou esse bairro que faz parte integrante da história da África do Sul, o Soweto.

Um bom princípio de viagem à descoberta de África e que tem como seguintes pontos de paragem o Vale Ezulwini, o Rio Komati e Nespruit, onde se abandona o comboio para voltar a encontrá-lo na Estação de Mpaka, na Suazilândia, de onde seguirá até Maputo, em Moçambique, seguindo-se depois até ao Kruger National Park, onde as opções passam por safaris que nos levarão ao encontro dos 'Big Five'.

Mpumalanga, o Jardim Botânico Lowveld, as grutas de Sudwala e o Parque dos Dinossauros, que expõe aos nossos sentidos a África primitiva, são os pontos que se atravessam ao longo dos caris que nos levam igualmente à aldeia de Pilgrim's Rest, um museu vivo declarado Monumento Nacional, ao grande 'Blyde River Canyon', um desfiladeiro de 26 km de comprimento e 800 m de profundidade, a um passeio de balão ao nascer do Sol, à província de Limpopo e à fronteira do Zimbabué, em Beit Bridge, para continuar em direção de Rutenga, estação onde os hóspedes passam a noite e partem para o Grande Zimbabwe, o lugar onde as fábulas dizem ser as Minas do Rei Salomão.

E quando olhamos para o calendário, reparamos que já estamos no 12º dia desta fantástica viagem que de seguida tem encontro marcado com o Antílope Park, onde a observação noturna de leões é uma certeza, para depois continuar em direção de Bulawayo e do Parque Nacional de Matobo, onde poderá optar por alugar uma canoa e remar no rio para observação própria de aves, por um safari num veículo 4X4, passear-se pelo parque no dorso de um elefante...

Experiências inesquecíveis que continuarão no 'Hwange National Park', onde o espera uma noite passada numa pousada rústica no meio da selva africana, preparando-o para mais um safari, o encontro com o esplendor mágico das 'Victoria Falls,' uma das sete maravilhas naturais do nosso planeta, uma visita a Livingstone e um cruzeiro no rio Zambeze.

Um quase fim de viagem esplendoroso, pois apenas lhe restam mais dois dias. Um para visitar o Chobe National Park, no Botswana, com opções que passam por um safari ou um cruzeiro no rio Chobe, e outro dia que será dedicado por inteiro às 'Victoria Falls', onde terá a oportunidade de as sobrevoar numa avioneta ou num helicóptero, descer numa balsa o Batoka Gorge, mesmo por baixo das cataratas, passear-se num elefante ou soltar toda a adrenalina num salto de 'bungee jumping' da ponte de Livingstone, um dos maiores saltos do mundo, qualquer coisa como 110 metros, num verdadeiro desafio aos medos.

E assim chegamos ao fim de uma viagem que jamais se esquecerá, uma viagem pelas terras mágicas de África, sem pressas, feita ao ritmo de quem aprecia cada minuto da vida e a bordo de um dos mais famosos comboios do Mundo, o Shongololo Express. _____

Contactos



Morada: Campo Grande, nº 220 B
 1700-094 Lisboa - Portugal
Tel: +351 21 781 74 70 **Fax:** +351 21 781 74 79
E-mail: travel@across.pt
 www.across.pt

Pessoal

egor's
www.egor's.pt

N.º 101 - SÉRIE B - ANO 10 - Nº 101 - JUNHO 11 - Nº 101 - 230€ (COP)



tema
central



Assine já!

Recorte, preencha e envie num envelope o cupão de assinaturas para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUALVA CACÉM

SIM, desejo assinar...

Revista Pessoal

12 exemplares 27€

24 exemplares 50€

Suplemento Fora de Série RH

5 Suplementos 15€

10 Suplementos 30€

20 Suplementos 50€

Nota: A assinatura da revista inclui o suplemento Fora de Série RH, no entanto, este poderá ser adquirido separadamente.

DADOS PESSOAIS

Nome

Morada

Localidade

CP

Telefone de contacto

E-mail

Os dados recolhidos serão tratados informaticamente e destinam-se aos envios relacionados com a sua encomenda e respectivas operações administrativas e estatísticas. O assinante tem garantido o acesso aos seus dados e respectivas rectificações. Se preferir que os seus dados não sejam facultados a terceiros, assinale aqui

INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PRETENDIDA

AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO EM CONTA. Por débito nesta conta solicito que procedam, até nova comunicação, ao pagamento das importâncias referentes à Pessoal apresentadas por Vasp - Premium. Até indicação em contrário, a minha assinatura renova-se automaticamente.

Titular da conta Ao Banco Balção

NIB (N.º de Identificação Bancária) Assinatura

DÉBITO NO CARTÃO DE CRÉDITO. Mastercard VISA (não se aceita Visa Electron)

N.º Validade

Se preferir, por razões de segurança, faça a assinatura através de cartão de crédito por telefone (214 337 036) ou preencha, fotocopie e envie por fax (214 326 009)

*C.V.V. 3 últimos dígitos, no verso, sobre a assinatura

CHEQUE (à ordem de Vasp Premium). Junto envio cheque n.º

Sobre o banco

Neste caso, envie o cupão preenchido e o cheque no valor correspondente à assinatura dentro de um envelope fechado.

Envie para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUALVA CACÉM



LINHA DIRECTA DE APOIO AO ASSINANTE
Tel.: 214 337 036 Fax: 214 326 009
assinaturas@vasp.pt

VASP PREMIUM
MLP - Quinta do Ginja, Venda Seca
2739-511 AGUALVA CACÉM



A 'troika' devia ter ouvido o Pessoa

Jorge Marques, 'Talent Manager', jorgesantosmarques@gmail.com

É verdade, a 'troika' devia ter-se deslocado aos Jerónimos e ter ouvido o Fernando Pessoa. Já vou explicar por quê! A 'troika' comportou-se em Portugal como qualquer consultor, chegou com ar dinâmico, envolvida em expectativa, ouviu o que precisava ouvir e deve ter perguntado:

Então quais são os principais problemas?

E as pessoas consultadas lá foram respondendo! E depois, perguntaram ainda:

- E para esses problemas, quais são as melhores soluções?

E as mesmas pessoas lá foram debitando as soluções. No final, com tudo o que ouviram, elaboraram o relatório que nós conhecemos. Não estarei muito longe da verdade, porque afinal naquele relatório não vi nada que já não tivesse sido falado entre nós, vezes sem conta. Sinceramente, não há uma única ideia que me tenha surpreendido.

É evidente que a 'troika' ouviu o formal, as instituições, os mesmos de sempre, daí que este relatório seja pobre, porque se tivesse ouvido a inteligência e a alma deste país, se tivesse ido falar com o Pessoa, como eu disse, o relatório teria sido bem diferente e os papéis teriam sido completamente invertidos.

Pessoalmente, considero que Porter disse-nos coisas bem mais importantes e que tinham que ver com o investir naquilo em que éramos bons, este relatório diz-nos exatamente o contrário, vem confrontar-nos com aquilo em que somos manifestamente fracos e quando se investe nas fraquezas, só podemos esperar a mediania.

Vejamos o que diz Pessoa num ensaio a que chama "Como organizar Portugal": "(...) o problema da organização divide-se em três partes, uma das quais compete ao teórico, e as duas outras ao prático. Temos, primeiro, a determinação do plano ou norma, segundo o qual se vai organizar; temos depois, a colocação, nos lugares que lhe competem, dos homens competentes que hão de

efetivar, na prática, essa organização; temos por último, a coordenação dinâmica dos esforços desses homens, a maneira de pôr a organização em marcha. A primeira é de pura teoria; a segunda e a terceira pertencem já à prática. Para a primeira não há senão regras; para a segunda e a terceira não há outra regra senão a realidade, nem outra norma, na segunda parte, senão a intuição na escolha dos homens, e, na terceira, o espírito prático de coordenação de esforços. Não nos interessa – escusado é dizê-lo – senão aquela parte que é teoria."

O nosso real problema nunca foi ao nível das ideias, do diagnóstico, nisso somos do melhor que há no Mundo e poderemos até prestar bons serviços ao FMI, ao BCE ou à União Europeia. O nosso problema é a capacidade de organizar e fazer, é nisto que se tem perdido a nossa capacidade e inteligência, os nossos modelos de gestão têm-se mostrado completamente incapazes de realizar. Mas Pessoa acrescenta ainda mais: "(...) quem estuda um problema para o compreender não tem diante do seu espírito senão esse problema; quem estuda um problema para o resolver e o aplicar tem diante do seu espírito duas coisas – o problema e a realidade a que há de ser aplicada a sua solução."

Prescindimos da autoria do famoso relatório da 'troika', isto é, estudar para compreender e ficámos apenas com o papel de o aplicar. Há aqui um enorme paradoxo relativamente ao nosso talento. Teria sido preferível assumir apenas a teoria e deixar a execução à 'troika', seria até inovador, sermos apenas a parte criativa e entregar em 'outsourcing' a execução. Quem sabe se, com outros líderes, pelo menos temporariamente, não daríamos um salto qualitativo enorme?

Para terminar com mais uma citação de Pessoa: "(...) no equilíbrio das forças do progresso e de resistência ao progresso reside a vitalidade de uma nação." **—P**

invista no original

presente em Portugal há 10 anos e há já duas décadas no mundo



inscrições abertas até junho de 2011

contacte-nos: 214 177 400 / 214 177 420

contribua para uma sociedade melhor através da promoção de organizações saudáveis
participe nos estudos nacional e europeu – www.greatplacetowork.pt

MAIS DO QUE UM NOME.

KELLY
Talent at work

Mais do que uma cara, uma postura ou um currículo, sabemos as características e particularidades que estão por detrás de cada nome. A KELLY SERVICES sabe isso e muito mais. Sabe do que uns precisam e do que outros procuram, para proporcionar o melhor serviço de gestão de recursos humanos, outsourcing e consultoria. Trabalhamos para conhecer a pessoa. Para cada pessoa temos trabalho.

www.kellyservices.pt

nº azul: 808 30 22 22



José
Rigoroso