

Pessoal

Nº 106 • SÉRIE III • ANO 10

MENSAL • SETEMBRO 11 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)



egor ANOS
GRUPO EGOR
PESSOAS E NEGÓCIOS



100% Tuga

Um dia serão a maior cadeia de hambúrgueres do mundo

Especial RH Tecnologias de Gestão

 **Capgemini**
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING



WE ARE THE ONES WHO PUT YOU AT THE HEART OF EVERYTHING WE DO



CONTACTE A NOSSA
REDE DE PROFISSIONAIS

geral.pt@capgemini.com
+351 214 122 200



"We are the ones who put you at the heart of everything we do" faz parte de uma campanha internacional do Grupo Capgemini, e significa "Nós somos aqueles que o colocamos no centro de tudo o que fazemos".
"People matter, results count" é o novo slogan do Grupo Capgemini, e significa "As pessoas são importantes, os resultados contam".

People matter, results count.

 **Capgemini**
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING



02 EDITORIAL

Recomeçar

04 A 9ª ARTE

As duas faces da mesma ideia

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH
Legislação

12 RH GLOBAL

14 CONSELHO CONSULTIVO

Cândida Santos

16 GRANDE ENTREVISTA

h3: "Vamos criar um novo negócio"

22 OUT OF THE BOX

Uma nova forma de governação

30 ESPECIAL RH

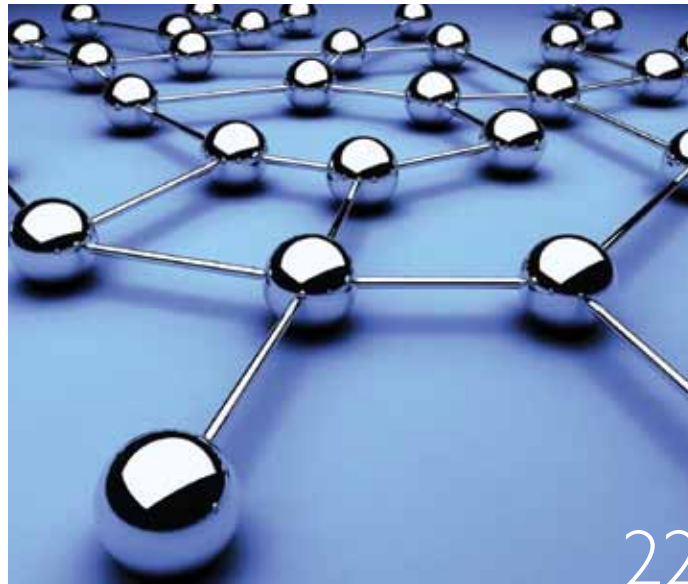
Introdução – Galileu
Contributos
Conclusão – Multitempo

40 METRICS

PwC
Escrita Digital
Egor

46 CONSULTORIA RH

A caminho do Sri Lanka



48 COACHING

Faça da sua equipa a campeã
Coaching comercial

52 CASE STUDY

Integração de novos colaboradores

54 UNIVERSIDADES

IPAM

56 PERFIL

José Paulo Machado

60 ANÁLISE JURÍDICA

A tecnologia regulada ao serviço
da gestão RH



62 AO ALMOÇO COM...

David Sanglas e Ana Gomes

66 WELLNESS & PLACES

68 VIAGENS

Sarili Lodge

72 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Simplesmente Álvaro



Margarida Barreto, Diretora
 revistapessoal@moonmedia.info

Recomeçar

quase sempre o quebrar de uma rotina atarefada e frenética que nos deixa pouco tempo para pensar. Quando voltamos ao trabalho e após os primeiros dias de adaptação, deveríamos ser capazes de recomeçar com energia redobrada, novas ideias e vontade de fazer acontecer os projetos e iniciativas adiados. Mas será isso o que acontece?

Sei que é difícil não ser contaminado por aquilo que ouvimos e vemos todos os dias. Só se fala de crise, dificuldades, cortes, recessão, e a frase mais popular na boca de qualquer pessoa é cada vez mais: "Isto não está fácil"! Mas é também verdade que a nossa felicidade é uma escolha e responsabilidade individual, que deveria depender muito mais de nós próprios, das opções que fazemos a cada momento e do modo como valorizamos o que somos, com quem estamos e o que temos em cada momento, do que o que os outros dizem ou pensam, com crise ou sem crise! Recomeçar pode ser uma oportunidade para mudarmos de atitude, hoje e agora. Como li

recentemente, com a serenidade para aceitar o que não podemos mudar, a coragem para alterar o que se pode e quer mudado e a sabedoria para reconhecer a diferença entre as duas. Só termos saúde e energia positiva para "sorrir com verdade", se cada um dos dias da nossa vida fizer sentido e for vivido de acordo com a visão e valores em que acreditamos. Na APG recomeçamos todos os dias com o espírito de o servir cada vez melhor, agarrando oportunidades e desenvolvendo novas iniciativas. Os desafios que temos pela frente exigem de toda a equipa muito esforço e dedicação, que só farão sentido se tiverem o eco que desejamos junto dos Associados. "A Vida não se mede pelo número de vezes que respiramos mas pelos extraordinários momentos que passamos juntos". Se tem sugestões de projetos para desenvolver ou quiser colaborar connosco nos projetos em que estamos a trabalhar, não hesite, fale connosco. E, já agora, não se esqueça de transformar o recomeço numa nova oportunidade!

Recomeçar pode ser uma nova oportunidade. Para fazer aquela mudança que tem vindo a ser adiada, iniciar aquele projeto que nos incomoda não ter começado ou apenas para alterar o modo como olhamos para a realidade que nos rodeia, combatendo a atitude derrotista e pouco combativa tão em voga em muitos dos discursos e meios de comunicação, que vemos e ouvimos de manhã à noite. As férias de Verão, para quem as tem, são

FICHA TÉCNICA
 Pessoal – Publicação Mensal
 Número 106
 Setembro 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 Carvalho, Amândio da Fonseca, António Valério, 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; cpereira@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@designforma.com

Imagem de Capa: h3; www.h3.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 Aigualva Cacém

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

Tiragem Média: 15 000 exemplares

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

Depósito Legal: 66219/ 94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252



Pedro^m

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

Elevamos as suas potencialidades.

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



multipessoal
recursos humanos

www.multipessoal.pt



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

As duas faces da mesma ideia

Setembro tem fama de ser mês de recomeços, como se tudo tivesse estado, durante dois meses, suspenso. Recomeçamos então: nesta edição não vamos fazer cortes na despesa, nem em nenhum gestor de pessoas, vamos, pelo contrário, enaltecer aqueles que fazem das suas ideias coisas reais, quer isto dizer, não cortam nas ideias. Conhecemos bem aquelas pessoas que estão sempre a fervilhar de ideias, como se o seu cérebro fosse uma rede infundável e labiríntica de coisas que acontecendo seriam diferentes. Se essas pessoas pudessem ter uma reunião com Platão, a designada reunião platónica, ser-lhes-ia ensinado por aquele filósofo que essas ideias fariam parte de um mundo inteligível a que só podem aceder, ou melhor contemplar, os filósofos. Esse mundo inteligível, ou das ideias platónicas, seria alguma coisa de inatingível para o comum dos mortais. Desta reunião platónica, aquele que fervilha de ideias tem dois caminhos possíveis, ou se dedica à germinação de ideias que lhe servem para uma vida contemplativa, ou se dedica a procurar que elas tenham na realidade uma concretização, ou seja, procurar transformar a realidade a partir das suas ideias. Qualquer uma das opções é válida, embora a segunda seja mais suscetível de gerar riqueza materialmente falando. Como o mundo se organizou de uma maneira em que a sobrevivência do Homem depende de ele poder obter bens materiais, a segunda opção é aquela que no mundo atual permite ao Homem sobreviver. Ou seja, o mundo está feito para Homens que têm ideias que são suscetíveis de transformar a realidade e de, em resultado disso, gerarem riqueza material. As nossas figuras de capa são três homens que tiveram uma ideia e com ela transformaram a realidade. Se, até então, se falava de hambúrgueres e isso significava co-

mida pouco saudável, a partir do momento em que surge o primeiro restaurante h3, este paradigma mudou para sempre. Esta alteração da realidade resultou de uma ideia, uma ideia que seguiu um rumo não contemplativo, não platónico.

Os portugueses são genuinamente pessoas com ideias, com a vantagem de serem corajosos, seguros e humildes nas suas relações interpessoais estrangeiras. Estas são as características que a história recente pode ter atenuado mas que não matou. Neste momento de adversidade financeira, económica e política/ cultural, os portugueses devem emergir e mostrar o seu verdadeiro carácter. Devem pôr em marcha as suas ideias procurando que elas não sigam o rumo platónico. Gerar riqueza é transformar a realidade, torná-la útil. Neste processo de transformação da realidade cabe apenas referir que são apenas proibidas apropriações imorais de ideais, de riqueza de outros, de discriminação, de aproveitamento imoral das fraquezas dos outros e desrespeito pela legislação do Estado. Faz parte do sucesso da ideia ela crescer no âmbito de um processo intocável, por isso, todas as pessoas que contribuírem para o crescimento de uma ideia devem ser respeitadas integralmente.

Ainda a propósito de ideias, a Pessoal, a partir desta edição, contará com uma nova secção que se chama "Out of the Box". Esta é uma secção coordenada, à vez, por um dos nossos conselheiros e que se dedicará a temas fora do mundo da gestão de pessoas em sentido restrito, isto é, procurarão os nossos conselheiros, através do desenvolvimento de uma ideia fora da caixa, trazer ao mundo da gestão de pessoas outros mundos. O próximo "Out of the Box" será coordenado por Francisco Pedro Balsemão, diretor RH do Grupo Impresa. Em outubro, volte a ler-nos. **IP**

A MINHA ESCOLHA



LEITOR DE TABACARIA

Em Cuba, Havana, na fábrica de charutos, enquanto se separam as folhas, se enrolam e se escolhem minuciosamente os melhores Cohiba, ouvem-se histórias, histórias que são as atas das reuniões do Comité Central, os jomais do regime (únicos que circulam em Cuba) e romances, muitos romances de faca e alguidar, com sabor antigo e trágico porque não há romances recentes. Quem lê, lá do alto, é um funcionário, ou dois ou três, porque se vão rendendo a cada quatro horas. A sua categoria profissional não podia ser mais esclarecedora: Leitor de Tabacaria. Rendida.



POPH

PROGRAMA OPERACIONAL **POTENCIAL HUMANO**

Portugal tem vindo a crescer mas ainda não venceu o seu défice de qualificações. Para isso conta com o **PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO**. Um programa que visa promover a qualificação dos portugueses, o conhecimento científico, a inovação e a modernização do sistema produtivo. Com ele estamos a estimular a criação e a qualidade do emprego, a promover a igualdade de oportunidades e a coesão social. Contamos com as escolas, as universidades, as empresas, as organizações não governamentais e os operadores de formação para fazer crescer o nosso potencial humano.

QUALIFICAR É CRESCER.

www.poph.qren.pt



AGENDA

APG

213 522 717

www.apg.pt

- Seminário: “A Contratação Coletiva no Atual Contexto de Crise”. Lisboa, 14 de setembro de 2011.
Preço: 50€ + IVA

Vantagem+

218 493 333

www.vantagem.com

- Seminário: “Alterações na Relação Laboral – Novo acordo/Troika”. Lisboa, 15 de setembro de 2011.

Talenter

214 139 480

www.talenter.com

- “Talenter™ After Sun Sessions’11”. V. N. Gaia, 20 e 21 de setembro de 2011.

SHL People Solutions

217 813 949

www.shl.pt

- Workshop – “Planear um Assessment Centre”. Porto, 21 de setembro de 2011.

INDEDEM

213 258 840

www.inedem.com

- “O Líder Coach”. Lisboa, 21 e 22 de setembro de 2011.
Preço: 350€

AEP

229 981 753

www.aepformacao.aeropor-tugal.pt

- Palestra: “Como utilizar a criatividade, para gerar oportunidades de sucesso”. Porto, 22 de setembro de 2011.

NOTÍCIAS RH



01

MELHORES FORNECEDORES DE RECURSOS HUMANOS 2012 (01)

Os fornecedores e a gestão da cadeia de fornecimentos constituem um dos elementos chave para a competitividade e desempenho global das organizações, sendo por isso essencial identificar e selecionar os melhores fornecedores. A APG, com a iniciativa “Melhores Fornecedores RH”, pretende contribuir para a identificação e divulgação dos melhores fornecedores em Portugal na área RH. Em parceria com as empresas Qmetrics e Mínimos Quadrados, a associação promove a eleição dos “Melhores Fornecedores RH 2012”, com base num estudo de opinião efetuado junto de organizações clientes de produtos e serviços para RH. A coordenação científica do estudo é assegurada pelo professor Manuel Vilares, do Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa. Serão distinguidos os três melhores classificados entre os candidatos nas oito categorias existentes, desde recrutamento, seleção, avaliação de competências e ‘outplacement’ a serviços de assessoria jurídica. Para além da distinção por categorias, serão ainda distinguidos genericamente os três Melhores Fornecedores RH 2012. A cerimónia de reconhecimento público e de entrega de troféus terá lugar em fevereiro de 2012. Inscreva a sua empresa até 14 de outubro de 2011. A Pessoal, o RHonline e a RHtv são os media ‘partners’ do projeto.

www.melhoresfornecedores.org

JOSÉ ALVES NOVO ‘TERRITORY SENIOR PARTNER’ DA PWC (02)

Os sócios da PwC elegeram José Alves para um mandato de quatro anos como ‘territory senior partner’ da consultora em



02

Portugal. José Alves é ‘partner’ da PwC desde 1994 e responsável pela coordenação de vários clientes de auditoria e revisão de contas. O novo ‘territory senior partner’ integrou entre 2001 e 2003 o ‘Territory Leadership Team’, órgão de gestão da PwC em Portugal, tendo retomado estas funções a partir de 1 de julho de 2007. Na sequência desta eleição, além de José Alves, o ‘Territory Leadership Team’ da PwC fica completo com os ‘partners’ António Correia, José Manuel Bernardo e Nasser Sattar. A PwC em Portugal conta com 26 ‘partners’ e cerca de 800 colaboradores permanentes.

QUAL O FUTURO DA LIDERANÇA?

De modo a estimular a liderança nos estudantes universitários, a 2ª edição do Leadership Tournament, o maior torneio de liderança universitário, promovido pela AIESEC, irá realizar-se em 11 universidades portuguesas nos meses de outubro e novembro, estando a final nacional agendada para 25 de novembro. A realizar-se no dia 12 de outubro, nas instalações do ISEG, a fase local promovida pelo núcleo da AIESEC no ISEG contará, no dia 4 de outubro de 2011 com a conferência “Liderança: verdade ou consequência?”, realizada em conjunto com a APG, na qual se irá debater o futuro da liderança e o que de melhor se desenvolve hoje nesta área.

EMPRESAS ESTUDAM MEIOS DE COMPENSAR PENSÕES E CORTES ESTATAIS

Segundo o relatório anual da Mercer, ‘Benefit Plans Around the World’, as empresas que adaptam os seus benefícios para dar resposta aos cortes nas finanças públicas sentidos no mundo inteiro, reduzirão os custos e ficarão em vantagem na luta pela atração e retenção de traba-

lhadores. Em muitos países, a reforma dos sistemas de proteção social, cuidados de saúde e de pensões do Estado, está a criar desafios significativos para empresas multinacionais que procuram gerir o custo, o risco e a competitividade de programas de benefícios para colaboradores no mundo inteiro. Verifica-se que estas reformas, impulsionadas por uma população envelhecida e pelo aumento do custo da disponibilização de rendimentos de reforma e serviços de saúde adequados, estão a intensificar-se em inúmeros países, incluindo França, Reino Unido, Austrália, Canadá e Estados Unidos. Segundo Cristina Duarte, consultora sénior da área de Benefícios Pós reforma da Mercer Portugal, no nosso país “para além dos efeitos sentidos das alterações efetuadas em 2007 (introdução do fator de sustentabilidade, aceleração da transição da nova fórmula de cálculo das pensões e limitação às pensões mais altas) sentiram-se mais recentemente os efeitos da redução das pensões na função pública assim como o congelamento do aumento das pensões mais altas”.

2ª EDIÇÃO DO PASSAPORTE RH (03)

Depois do sucesso registado em 2010 e da enorme adesão por parte de empresas e recém-licenciados, a APG volta a lançar, este ano, a 2ª edição do projeto Passaporte RH. Para os participantes, com o apoio da APG e o envolvimento ativo dos diretores de Recursos Humanos, é possível aceder a um estágio e a um pro-



03

grama de ‘mentorship’ em algumas das maiores empresas em Portugal. Hoje, entrar na vida ativa é um processo difícil e conseguir emprego na área de formação académica tornou-se quase uma raridade. Isto é tanto mais verdade se pensarmos nos licenciados em Ciências Sociais, onde a taxa de desemprego é ainda mais elevada. Para participar no Passaporte RH basta elaborar um artigo de opinião ligado à temática dos Recursos Humanos e enviar para passaporterrh@apg.pt, até ao próximo dia 30 de setembro, e ser sócio da APG. Os candidatos que apresentarem os melhores artigos serão premiados com um Passaporte RH entregue durante a realização do próximo Encontro Nacional da APG, em novembro deste ano.

GESTÃO DE CONHECIMENTO EM PORTUGAL

Uma em cada cinco organizações optam por uma abordagem estratégica à gestão

Assessment & Development Centres

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

MELHORES FORNECEDORES RH

A APG vai nomear os Melhores Fornecedores RH em 2012. Até 14 de outubro pode inscrever a sua empresa. A Pessoal, o RH-online e a RHtv, média 'partners' deste importante projeto, vão-lhe dizer, em primeira mão, quem foram as organizações escolhidas.



META4 CELEBRA 20 ANOS

A Meta4 está a celebrar em 2011 o seu 20º aniversário. Parabéns para esta empresa que chegou a Portugal em 1995 e hoje tem uma base de referências de mais de 100 clientes.



BOYDEN EM CRESCIMENTO

No ano em que comemora 25 anos de história em Portugal, a Boyden regista uma taxa de crescimento de 60% nos cinco primeiros meses do ano. Aspeto a destacar num mercado em retração no nosso país, o de recrutamento de topo.

por: **DAC**



04

de conhecimento. Duas em cada cinco têm uma abordagem informal. Esta é uma das conclusões de um estudo realizado pela Knowman, em finais de 2010, e que considera a realidade de 255 organizações, públicas, privadas e sem fins lucrativos, com presença em Portugal. Durante o último trimestre de 2010, a Knowman recolheu respostas a um inquérito online com o objetivo de estudar o panorama da gestão de conhecimento nas organizações com presença em Portugal. Os principais objetivos foram caracterizar as organizações que estão a apostar na gestão de conhecimento, perceber o tipo de abordagem adotada, fazer um levantamento das ferramentas e atividades utilizadas e identificar benefícios procurados e dificuldades sentidas. Assinado por Ana Neves e Maria José Sousa, o estudo revela que as organizações que apostam na gestão de conhecimento procuram maioritariamente um maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente mas que sentem uma grande dificuldade devido à sua pouca experiência e conhecimento nesta área. As intranets ou portais corporativos revelam-se as ferramentas mais utilizadas e as reuniões de reflexão sobre projetos e de partilha de conhecimento são as atividades mais comuns. Se desejar que a sua organização seja considerada numa próxima edição deste estudo, entre em contacto com os responsáveis para o email info@knowman.pt.

EQUILÍBRIO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL É A PRIORIDADE (04)

O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é a principal prioridade das cerca de 97 mil pessoas inquiridas no estudo



05

sobre os fatores de escolha e de progressão na carreira, Kelly 'Global Workforce Index' que obteve a opinião de pessoas em 30 países, incluindo quase 9 mil em Portugal. A principal causa de uma mudança na carreira, apontada por 26% dos inquiridos, é a procura de um melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, seguido pela necessidade de um rendimento mais elevado (24%), preocupação com o declínio da área de atividade (22%) e a mudança de interesses pessoais (15%). "A constatação mais surpreendente é a de que um crescente número de pessoas está a considerar a hipótese de uma mudança de carreira e de um novo começo", disse Afonso Carvalho, 'country general manager' da Kelly Services. "Para a geração anterior, uma mudança de carreira teria sido encarada como um momento de crise. No entanto, hoje é vista como o reflexo de alterações na procura de diferentes competências e funções e de uma mudança nos interesses pessoais dos trabalhadores", conclui o responsável.

"AS PESSOAS PRIMEIRO, MAS FAÇA O QUE LHE DIGO" (05)

Em síntese, estes são os dois principais estilos de liderança levados a cabo em Portugal: afiliativo, com foco na criação de harmonia entre a equipa ("as pessoas primeiro"); e coercivo, com foco no cumprimento de objetivos de curto prazo ("faça o que lhe digo"). Esta é uma das conclusões do estudo da consultora de gestão Hay Group sobre o impacto do estilo de liderança no ambiente de trabalho. Os estilos de liderança influenciam em cerca de 70% o ambiente de trabalho. Dos 27 países que participaram no estudo, Portugal apresenta a percentagem

Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

Segurança e Saúde
no Trabalho
Formação
Níveis de Serviço
Experiência e Competência Técnica

PORTUGAL

Diário da República – I Série
 • Portaria n.º 246/2011. D.R. n.º 119, Série I de 2011-06-22
 Ministérios das Finanças e da Administração Pública e do Trabalho e da Solidariedade Social

• Portaria n.º 242/2011. D.R. n.º 118, Série I de 2011-06-21
 Ministérios das Finanças e da Administração Pública e da Saúde

• Lei n.º 24/2011. D.R. n.º 115, Série I de 2011-06-16
 Assembleia da República

• Lei n.º 27/2011. D.R. n.º 115, Série I de 2011-06-16
 Assembleia da República

• Lei n.º 28/2011. D.R. n.º 115, Série I de 2011-06-16
 Assembleia da República

• Portaria n.º 236/2011. D.R. n.º 114, Série I de 2011-06-15
 Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação

• Decreto Legislativo Regional n.º 18/2011/A. D.R. n.º 114, Série I de 2011-06-15
 Região Autónoma dos Açores – Assembleia Legislativa

• Decreto-Lei n.º 66/2011. D.R. n.º 106, Série I de 2011-06-01
 Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

Diário da República – II Série
 • Despacho n.º 8189/2011. D.R. n.º 112, Série II de 2011-06-09
 Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social – Gabinete da Ministra

Por: Gabinete Jurídico-Laboral da APG, disponível para os associados em www.apgppt e global@apgppt

NOTÍCIAS RH



06

mais elevada (62%) de respostas que apontam para lideranças mais afiliativa (que fomenta a harmonia entre equipas), e é o segundo país com a percentagem mais elevada (53%) de lideranças “coaching” (foco no crescimento profissional dos colaboradores). No entanto, existe uma percentagem bastante significativa de lideranças coercivas (69%), o que pode justificar o clima de desmotivação manifestado por 39% dos trabalhadores Portugueses que participaram neste estudo. O estilo coercivo foca-se em atingir objetivos de curto prazo e revela-se bastante eficaz em tempo de crise - quando se exige um volte-face.

LUANDA É A CIDADE MAIS CARA DO MUNDO (06)

Pelo segundo ano consecutivo, Luanda, em Angola, foi considerada a cidade mais cara do mundo para expatriados, de acordo com o estudo anual de Custo de Vida da Mercer em 2011. Tóquio permanece na segunda posição e N'Djamena, no Chade, na terceira. Segue-se Moscovo, na quarta posição, Genebra na quinta e Osaka na sexta. Zurique sobe um lugar, ocupando a sétima posição, e Hong Kong desce para a nona. Lisboa (86) desceu quatro lugares em relação a 2010 e está entre as 100 cidades com um custo de vida mais caro para expatriados. Singapura, que subiu da 11ª para a 8ª posição, e São Paulo, que, desde a classificação de 2010, subiu 11 lugares para a 10ª posição, representam as novas entradas na lista das 10 cidades mais caras do mundo. Karachi (214) é considerada a cidade mais barata do mundo

AVEIRO E CACÉM COM LOJAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO EGOR (07)

O Grupo Egor inaugurou duas novas lo-



07

jas de trabalho temporário em Aveiro e no Cacém, resultado do plano de crescimento estratégico previsto pela marca e das condições de incerteza do mercado atual, que precipitam o crescimento do segmento. Em Aveiro o ‘job center’ Egor está localizado na Praceta Hintze Ribeiro (centro de Aveiro) e apresenta uma oferta vocacionada para o ambiente industrial. Já no Cacém, o Grupo abriu o ‘job center’ no Bela Vista Office com um potencial de oferta que parte do simples armazém à multinacional do setor automóvel ou farmacêutico, passando por empresas industriais de alguma dimensão, em funções de âmbito operacional, área comercial, contabilidade, secretariado e ‘back-office’. Andrea Nunes, responsável pela área de trabalho temporário na Egor, justifica o ritmo de expansão com a necessidade de proximidade com o público. “Se há dois ou três anos o trabalho temporário se baseava na rotina de escritório e longe da concorrência, hoje já não é assim - é importante estarmos próximos de quem precisa do nosso acompanhamento”, adianta.

O COACHING EM PORTUGAL

Com o objetivo de identificar os contextos preferenciais da contratação de serviços de coaching nas organizações em Portugal (coaching para quê?) e descrever as expectativas acerca do perfil do coach (características pessoais, experiência profissional, ‘background’ profissional) e do serviço que será prestado (apresentação do serviço, devolução e natureza dos resultados), está a ser desenvolvido um projeto que se resume, num dos estudos, a comparar a opinião e expectativas de contratantes e potenciais contratantes de coaching executivo, em Portugal e no

Reino Unido. Para participar nesta investigação realizada em parceria com Mara Castro Correia, Universidade de Évora, contacte maracastrocorreia@gmail.com. No nosso país, o conhecimento real acerca do “produto” coaching, tal como é visto pelo mercado (que competências deverá ter quem o pratica, como deve ser utilizado pelas organizações, que ganhos são atribuídos a esta intervenção) é praticamente inexistente. Esta situação leva os responsáveis por este projeto a identificar uma lacuna de conhecimento extremamente relevante para a atividade de coaching em Portugal.

MULTIPESSEAL PATROCINA FESTIVAL INTERNACIONAL DE CINEMA

O Grupo Multipessoal é o patrocinador principal da 5ª edição do MOTELx, Festival Internacional de Cinema de Terror de Lisboa, que se irá realizar de 7 a 11 de setembro, no Cinema São Jorge, em Lis-

boa. Com este patrocínio, o Grupo Multipessoal pretende associar a sua atividade a iniciativas de caráter cultural, aproximando-se do público jovem e informado, um dos principais ‘targets’ da marca. De acordo com Alexandra Medeiros, diretora de marketing e comunicação do Grupo Multipessoal, “temos apostado no MOTELx desde a sua primeira edição. Como empresa portuguesa gostamos de apoiar aquilo que de bom se faz no nosso país. O caráter jovem, modernidade e dinâmica deste festival partilham muitos dos valores da nossa marca e a sua qualidade e sucesso nacional e internacional faz com que continuemos a apoiar este projeto”.

Errata: Na edição número 105, o último parágrafo do artigo da secção SHT foi publicado de um modo incompleto. A versão correta é: “certamente passaremos a ter dois instrumentos de transparência e de medida que poderão mudar as repetitivas ineficiências das últimas décadas e criar uma base de trabalho comum. Os cidadãos ativos agradecerão certamente”.

-15%*

inscrições
efectuadas até
26.09.11

Executive Training

Gestão Estratégica e Criação de Valor nos Recursos Humanos

1ª Edição

Lisboa, 3, 4, 10, 11, 17,
18, 24 e 25 de Novembro 2011

Especialistas

GRUPO IMPRESA Francisco Pedro Balsemão
MICROSOFT PORTUGAL Teresa Nascimento
MERCER Isabel Martins
BLANES Maria Luisa Viegas
DELOITTE Luis Leon
WECHANGE Lilliana Sintra
MERCK SHARP & DOHME Annette Eloi de Sousa
MRI Ana Teixeira



Programa
desenvolvido
para profissionais

- * **Enfoque teórico e prático de alto nível**
- * **Uma equipa de formadores com know how reconhecido na área**
- * **Uma formação completa de 8 dias / 50 horas de duração**
- * **Um programa adaptado às necessidades dos profissionais de RH**

Consulte o programa
detalhado em
www.ife.pt

Media Partners:   

Formação acreditada por: 

Organizado por: 

Em colaboração com: 

*Desconto não acumulável com outras ofertas em vigor



NA SUA OPINIÃO, EM QUAL DESTAS VERTENTES DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS A TECNOLOGIA PODE ASSUMIR UM PAPEL MAIS RELEVANTE?

O RHonline perguntou aos seus leitores quais as áreas dos Recursos Humanos em que a tecnologia pode desempenhar um papel mais decisivo. As respostas foram: formação (41%), recrutamento (33%) e avaliação do desempenho (27%).

Participe no próximo questionário em www.rhonline.pt

OPINIÃO – PIER PAOLO MUCELLI, CEO EOFFICE INGLATERRA (PARCEIRO DO AVILA BUSINESS CENTER)

“**Recrutamento.** A tecnologia pode assumir um papel relevante no recrutamento de profissionais, mas também na escolha de parceiros de negócio. O LinkedIn é um excelente exemplo de uma ferramenta ‘on-line’ que é uma mais-valia para o eOffice, tendo sido fundamental na identificação de parceiros da rede internacional eOffice”.



OPINIÃO – SILVIA VILCHEZ, DIRETORA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS IBÉRICA GRUPO MRW

“A **tecnologia** está a desempenhar um papel cada vez mais importante em todas as áreas da empresa, permitindo, entre outras coisas, uma maior produtividade. Penso que neste campo, a avaliação do desempenho será um dos principais fatores em que se nota um claro impacto da tecnologia. No entanto, nos departamentos de formação e de comunicação, as plataformas de ‘eLearning’ e a tecnologia 2.0 estão também a possibilitar a democratização do acesso a conteúdos de forma imediata, a baixo custo e de forma estandardizada, pelo que podemos dizer que a tecnologia está a assumir o papel mais relevante a nível da formação. Estamos a viver uma mudança de paradigma.”

RH TOON



© COPYRIGHT 2011 - RICARDO CAMPUS

CAMPUS 2011 - WWW.RICARDOCAMPUS.COM



JUNTE-SE AOS MELHORES!

www.melhoresfornecedores.org



© DR

Líderes não convencionais

Cândida Santos, Professora, Escola de Gestão do Porto

Questionamo-nos frequentemente sobre o tipo de liderança que melhor se adequa ao intrigante paradoxo em que vivemos, desafiados por complexidades crescentes que colocam em causa crenças profundas.

Assistimos de forma persistente à designação dos líderes tendo em consideração o seu estatuto, um pequeno grupo de pessoas especialmente talentosas, que lideram muitas outras, presumivelmente não tão dotadas.

A nova e exigente realidade mostra-nos que precisamos de inverter esse princípio e que a liderança deve ser exercida por muitos e vista como uma dinâmica e não como um atributo ou traço de caráter, praticada em novas realidades onde predominam métodos fluidos de auto organização e controlo.

Um exemplo dessa autonomia é-nos dado pela Oticon, fabricante dinamarquês de aparelhos auditivos. Com sede em Copenhaga, estrutura-se em equipas cujos membros trabalham de forma flexível e fluida. Num dia, o indivíduo pode ser um líder a tempo parcial de uma equipe, e no dia seguinte ser liderado por alguém que liderou no dia anterior. A organização do trabalho é feita com o auxílio de um sistema de informação completamente transparente, onde cada um regista as suas atividades e estabelece o seu próprio salário.

Um exemplo vindo da Dinamarca provoca-nos alguma desconfiança, pensando nas grandes diferenças culturais que nos separam e na não aplicação das suas práticas de gestão ao nosso contexto. Mas um outro exemplo, este

de um país que julgamos bem mais próximo culturalmente, pode também ser referido.

A Semco, no Brasil, é um grupo que opera nos setores dos serviços e indústria associada aos líderes mundiais desses setores. Tem registado um crescimento sólido e afirma "ter um jeito de ser", que define como: "Empresa de malucos? Grupo de doidos? Se acha que a Semco é alguma coisa parecida com isso, saiba que não está totalmente enganado. No entanto, as ideias nada convencionais que brotam na empresa não são por acaso. Elas são criadas e geridas de acordo com um modelo de gestão aberto, diferente do convencional e é exatamente isso que buscamos. Esse nosso "Jeito Semco de Ser" pode dividir-se em categorias que classificamos como primordiais. (...) Aqui na Semco ninguém dá bola para fatores considerados sem importância, como aparência e formalidade. (...) Nós da Semco seguimos algumas regrinhas básicas que, acreditamos, uma empresa séria e confiável deve seguir. Isso faz com que o grupo cresça e cada uma das nossas pessoas conheça bem o seu local de trabalho."

No atual ambiente de transformações radicais, a mudança permanente é uma exigência, bem como a adaptação constante. Os líderes tomar-se-ão eficazes se forem competentes, motivadores e suficientemente seguros para delegarem responsabilidades, partilharem desafios, estimularem a criatividade, valorizarem as pessoas que ousam e incentivarem a participação de todos.

Mais do que falar com convicção e confiança, os líderes precisam de ouvir, hoje mais do que nunca! _____P

a construir Great Places to Work
em Portugal há mais de 10 anos
e há mais de 2 décadas no mundo





Albano Homem de Melo, António Cunha Araújo
e Miguel Van Uden

“Vamos criar
um novo negócio”

Fotos: H3



Tudo começou com uma pergunta: “por que razão não se pode comer bem num centro comercial?”. Agora já pode, pelo menos no h3. Isso é o que garantem, em entrevista à Pessoal, Albano Homem de Melo e António Cunha Araújo, dois dos três sócios fundadores daquela que pretende ser a maior cadeia de hambúrgueres do mundo. E como o desenvolvimento do negócio em Portugal e a internacionalização para a Polónia, Espanha e Brasil era algo de pouca monta, até ao final do ano vão criar um novo negócio: ligado à comida mas ainda no “segredo dos sócios”.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

HAMBÚRGUER GOURMET... COMO É QUE TUDO COMEÇOU?

Albano Homem de Melo: O produto hambúrguer ‘gourmet’ existe em ementas de alguns restaurantes mundiais. Começou até como uma graça de grandes chefes que resolveram fazer um hambúrguer com ingredientes mais nobres, chegando alguns a atingir preços exorbitantes. O nosso conceito de vender hambúrgueres melhores, em pratos aquecidos e num sistema de ‘fast food’ não existia no mundo inteiro.

E NOTAM QUE JÁ ESTÃO A SER COPIADOS?

AHM Em Portugal, existiram algumas cópias que não se deram bem, abriram e fecharam. No resto do mundo, ainda não apareceu uma cópia, mas por isso é que já estamos a iniciar o processo de internacionalização.

António Cunha Araújo: Indicamos o monoproduto como sendo uma das nossas vantagens, competitivas e operacionais. E isto acaba por ser inimigo da cópia, porque ao copiar uma coisa tão específica e identificada, primeiro, vai-se perceber que é uma cópia e, segundo, se aquilo não funcionar, não têm nada. Quando começámos o nosso negócio, sabíamos que poderia correr mal. A premissa que temos quando começamos a fazer qualquer projeto é: “meus amigos, isto pode correr mal e pode não só não dar dinheiro como dar prejuízo”. Portanto, a partir do momento em que se consegue conviver com esta possibilidade e se tem um plano, está-se preparado para o pior cenário e a partir daí só se pode melhorar.

COMO É QUE JUSTIFICAM A GRANDE ADE-

“Deve haver poucas empresas que têm centenas de horas a pensar em batatas fritas, em arroz, em molhos, em caldas de chocolate, em caldo-verde... Essa é a nossa conversa aqui”
[Albano]

SÃO DAS PESSOAS AO VOSSO PRODUTO?

AHM Começámos com uma pergunta entre os três sócios: “por que razão não se pode comer boa comida num centro comercial? Há alguma lei que o proíba, as pessoas não querem?”. Foi desse desafio que o projeto começou. Por acaso optámos por hambúrgueres, mas poderia ter sido outra coisa. Bom, não foi bem por acaso porque já tínhamos tido o Café 3, onde já havíamos desenvolvido estes hambúrgueres. A grande mola que nos fez avançar foi a convicção de ser possível fazer boa comida num centro comercial.

O VOSSO PRODUTO É MAIS CARO DO QUE A CONCORRÊNCIA.

ACA Não é mais caro... Em termos de PVP poderá ser 10 ou 15% mais caro do que a concorrência, mas em linha com muitos e mais barato que vários. Se fizermos um cálculo de qualidade/ preço, estamos a ganhar à léngua a qualquer um. No início não se ganhava muito dinheiro, o negócio só foi possível através do volume, porque os preços são caros, as matérias-primas aumentaram ao longo dos anos, este é um negócio de margem relativa. Daí a importância de termos começado com capitais próprios e de não termos dívidas para pagar, porque isso permitiu que sobrasse uma margem que demonstrasse a bondade do negócio.

AHM Nós centramos o nosso negócio na comida, que é aquilo que vendemos. Deve haver poucas empresas que têm centenas de horas a pensar em batatas fritas, em arroz, em molhos, em caldas de chocolate, em caldo-verde... Esta é a nossa conversa aqui: as apresentações, os gráficos são sobre comida.

ACA Aqui parte-se da comida. Depois, quando temos um produto que vai agradar ao consumidor, vamos ver se é negócio ou não. Esta é uma lógica de pensar o negócio ao contrário. As outras variáveis podem-se adaptar, a das vendas não: as pessoas compram ou não compram, e para isso temos de ter um produto que as pessoas gostem. A partir daí, são os custos, os Recursos Humanos, a imagem, tudo variáveis que podemos trabalhar. As pessoas gostam, vão comprar e através do preço que fixámos temos uma margem para ganhar dinheiro - obviamente. Esta

“Se as pessoas não gostarem disto, forem meros tecnocratas e gestores e não tiverem sensibilidade para o negócio, não podem ser nossos sócios” [Albano]

margem, no início, começa por ser grande e depois vai encolhendo. Por um lado, aumenta porque temos volume de compras e conseguimos ter melhores preços, mas por outro diminui porque a estrutura vai aumentando, o controlo de qualidade é mais rigoroso, gasta-se mais com marketing, formação das equipas... E estamos sempre a pensar como podemos continuar a crescer.

EM PORTUGAL TÊM 36 LOJAS. QUAIS SÃO AS PERSPETIVAS DE CRESCIMENTO NO NOSSO PAÍS?

ACA Acho que até às 50 poderemos ir. Agora abrandámos um bocado, este ano já abriram quatro lojas. E até ao fim do ano vão abrir mais.

E A INTERNACIONALIZAÇÃO?

ACA Estamos na Polónia, estamos em Espanha através do maior grupo de restauração espanhol. E no Brasil, em São Paulo, vamos abrir duas unidades até ao final do ano. As expectativas são boas...

SE CONSEGUIREM NO MERCADO BRASILEIRO A VELOCIDADE DE CRESCIMENTO QUE TIVERAM CÁ...

ACA Pois, mas também tem outras dificuldades. Para já, estamos a muitos quilómetros de distância, depois estamos a montar lá uma estrutura que se prevê que comece bastante profissional logo de início a contar já com esse potencial de crescimento que o negócio pode ter. Mas pode correr mal, pode não funcionar, não queremos embandeirar em arco antes do produto testado.

AHM Vamos repetir exatamente aquilo que fizemos aqui: abrir lojas, ver se as pessoas gostam, se é necessário fazer alguma adaptação...

FIZERAM ALGUM ESTUDO DO MERCADO?

AHM O estudo de mercado que fizemos em Portugal foi termos andado durante dois meses em centros comerciais a olhar para as pessoas e a ver o que comiam, aquilo que os restaurantes tinham, os preços, ver o que as pessoas achavam do prato, o que é que nos apetecia a nós comer no centro comercial. No Brasil, fizemos o mesmo trabalho e pedimos a opinião a muitos amigos nossos brasileiros que conhe-



ciam o conceito. A partir de agora, é abrir com a confiança de que temos um produto do qual as pessoas vão gostar.

A ESTRATÉGIA DO MONOPRODUTO É PARA MANTER?

AHM É, neste conceito é. Acreditamos que um conceito em praça de restauração deve ser focado num produto. Praça de restauração é uma ementa gigante onde as pessoas têm várias secções e cada secção da ementa é uma loja diferente.

ACA O que também faz com que o produto seja melhor: se só fazemos uma coisa vamos fazê-la melhor do que se fizessemos 20.

AHM Não nos faz muito sentido um negócio para replicar em cadeia que não seja especializado. Num centro comercial, com uma mão de obra normalmente não muito sofisticada, em lojas muito pequenas ou com poucas condições de laborar e até de cumprir todas as regras de higiene e segurança alimentar, achamos que temos de nos dedicar a um pro-



Soluções para tudo e para todos...

*Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching*

www.egor.pt

25 anos de actividade atestam o Grupo Egor enquanto referência de ética, confiança, criatividade, rigor e excelência.

Escutamos, compreendemos e assumimos as preocupações e os problemas de cada Cliente e concebemos, propomos e concretizamos as soluções mais adequadas...

25 ANOS

egor
GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

egor **E-Net**
Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
(Certificados desde 1996)

egor **E-Net**
Trabalho Temporário
(Certificados desde 1996)

egor **E-Net**
Call Centers
Atendimento Geral
Serviços Administrativos
(Certificados desde 2005)

egor **E-Net**
Formação
Consultoria
(Certificados desde 2008)

Ideias a reter

■ LIDERANÇA TRIPARTIDA

“As coisas foram definidas naturalmente. Temos a vantagem de ser muito amigos e de passarmos muito tempo juntos. Nunca demorámos mais do que quatro ou cinco minutos a tomar uma decisão.”

■ GESTÃO DO INSUCESSO

“Começámos por ter um negócio que não dava dinheiro nenhum, o Café3. Investimos mais dinheiro nosso no Café3 do que no h3. Obviamente, nem sempre as coisas correm bem.”

■ GESTÃO DO RISCO

“Há variáveis que não dominamos. Se amanhã aparece uma doença parecida com as vacas loucas, temos de descer.”

■ IMPORTÂNCIA DO HUMOR

“Você prefere falar com um tipo bem disposto e que diz umas graças ou com um trombudo? As pessoas querem carinho, não gostam de levar porrada.”

■ FORA DA CAIXA

“Fizemos um anúncio de emprego em que primeiro pusemos aquele texto normal: “empresa dinâmica procura pessoas com possibilidades de subir na carreira, etc”. Depois, escrevemos: “isto é o que dizem todos. Nós, em três anos, contratámos 700 pessoas, promovemos 500, aumentámos não sei quantas...”

duto só. Em centros comerciais, hoje, todos estão a vender as mesmas coisas: saladas, sumos, sopas, salgadinhos e sandes. 50% da oferta são lojas que se “especializaram” a vender estas cinco coisas. Nós estas coisas não vamos vender. Até porque andamos há dois anos a discorrer sobre oito hambúrgueres, batatas fritas, arroz, uma salada, um esparregado e meia dúzia de sobremesas. Se tivéssemos de discorrer sobre 50 produtos, dávamos em malucos.

O QUE É ENGRAÇADO É QUE SÃO UM EX-ADVOGADO, UM EX-PUBLICITÁRIO LICENCIADO EM DIREITO E UM EX-IMOBILIÁRIO A “DISCORRER” SOBRE COMIDA..

AHM Temos um sócio minoritário que é chefe de cozinha, Vítor Lourenço.

ACA O Albano cozinha desde miúdo, adora comida, é uma paixão.

AHM E os meus sócios também cozinham bem.

ACA Gostam mais de comer [risos].

JÁ TIVERAM ALGUMA FORMAÇÃO EM CULINÁRIA?

AHM Temos aqui uma boa biblioteca de cozinha e vamos todos trocando receitas e fazendo experiências. E passamos bastante tempo dentro das nossas lojas. Qualquer pessoa que entre para os escritórios tem de passar um período mínimo de uma semana nas lojas. E o que é engraçado é que, depois, passados seis meses ou um ano, pedem para voltar às lojas. O negócio é comida, a comida é vendida nas lojas e todos temos de saber o que é que se passa nas lojas, quais são os problemas que o nossos empregados sentem. Um exemplo, alguém passou 15 dias numa loja e qual foi a coisa mais extraordinária que diz: “aquilo é muito cansa-

“Se calhar, é por tratarmos as pessoas bem que recebemos diariamente dezenas de pedidos de trabalho. Nunca tivemos dificuldade em recrutar” [António]

tivo para um braço, os pratos são pesados e eles têm de passá-los por cima de um vidro.” Isto era uma coisa que ninguém imaginava, e bastava diminuir um pouco a altura do tal vidro para a situação ficar resolvida.

TENTAM PRATICAR UMA LIDERANÇA PELO EXEMPLO?

AHM Às vezes comentamos aqui: nós gostamos de restauração, de servir pessoas, de dar jantares em casa. E este gosto faz com que, por exemplo na escolha dos sócios internacionais, vamos à procura de pessoas parecidas connosco, que tenham o mesmo gosto por estar dentro da cozinha, de falar com os empregados, que gostem de servir. Se as pessoas não gostarem disto, forem meros tecnocratas e gestores e não tiverem sensibilidade para o negócio, não podem ser nossos sócios.

ACA O que faz de nós uns críticos horríveis. Somos perfeccionistas, estamos sempre a dizer “fazia aqui tanta coisa diferente”.

ESTÃO NUMA ÁREA EM QUE, TRADICIONALMENTE, OS TRABALHADORES NÃO SÃO TÃO BEM TRATADOS.

ACA Mas se calhar é por tratarmos as pessoas bem que recebemos diariamente dezenas de pedidos de trabalho. Nunca tivemos dificuldade em recrutar, nunca foi difícil arranjar pessoas para trabalhar numa loja que ia abrir. Obviamente que existe rotação no h3, que temos elementos bons e maus e cada vez somos mais exigentes com as pessoas que contratamos para as lojas. É bom que as pessoas que entram e começam a trabalhar saibam que podem evoluir.

QUEM É O DIRETOR RH NO H3?

ACA É o sócio Miguel [Miguel Van Uden] que tem a parte das operações. Já temos um Departamento RH, ainda muito administrativo, com pessoas com muito potencial mas ainda sem maturidade para chefiar um departamento de Recursos Humanos. Mas o objetivo é que evoluam e façam crescer esse departamento.

AHM O nosso Departamento RH tem pessoas que têm pensado muito e elaborado muita teoria. Ainda agora vieram-nos apresentar o



esquema dos 'pins' de ouro, de como seria a cerimónia de entrega... As pessoas aqui são muito chamadas a ter ideias. O "tive uma ideia" é algo muito fomentado por nós.

E PARA ALÉM DO H3, ALGUMA NOVA IDEIA EM CRIAÇÃO?


ACA Vamos lançar novos conceitos, mas não podemos falar sobre isso. Ainda este ano vai surgir um novo conceito. E vamos ver...

OUTRA MARCA?

AHM Estávamos com pouca coisa para fazer... Como só vamos abrir lojas em Espanha, Brasil...

ACA Não é na área dos hambúrgueres nem de coisa nenhuma: é uma novidade. Tem que ver com comida mas é algo novo a nível mundial. É uma recriação de um prato, de uma maneira de se servir um prato, também na linha do monoproduto...

E PARA QUANDO?

ACA Até ao fim do ano já temos a loja. 



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

Oficina #1

SOFT SKILLS, FACTOR CRÍTICO PARA O SUCESSO DAS VENDAS

com João Catalão

O **sucesso comercial** está cada vez mais dependente de **novos ritmos de actuação, agilidade, flexibilidade e criatividade**, tanto na abordagem como no fecho de negócios.

Nesta Workshop, iremos partilhar de forma muito activa e com exemplos simples, práticos, interpelação e interacção, um conjunto de ideias, reflexões e técnicas que reconhecem e potenciam os **soft skills essenciais ao sucesso comercial**.



Lisboa | 13 de Outubro | 14h30 às 17h30
Desconto de 25% para inscrições até 23 de Setembro!

Saiba mais em:
www.galileu.pt/atelier/

www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt



O caminho da burocracia para a estratégia

Um nova forma de governação

A política não deve ter complexos de recrear as boas práticas da organização e gestão das empresas. Foi quando isso aconteceu que Portugal apareceu ao mundo no seu melhor e abriu a porta à Idade Moderna, através da nossa maior obra: a “Empresa dos Descobrimentos”. “Empresa” porque havia uma liderança, uma visão e objetivos que eram percebidos e partilhados por todas as classes, o clero, a nobreza e o povo! Precisamos regressar a esta ideia.

por: **Jorge Marques**, ‘Talent manager’ e membro do Conselho Consultivo da Pessoal

A relação entre a política e a gestão nunca foi boa, nem sequer de troca de experiências e muito menos de cooperação ou aprendizagem, apenas aqui e ali se tem revestido de um caráter utilitário para ambas as partes.

A política, quando quer designar um Governo sem grandes poderes de decisão, chama-lhe um Governo de gestão, como se a essência da gestão não fosse a de tomar decisões.

A gestão olha para a política como para um grupo de pessoas pouco capacitadas para a governação e para a vida prática, fechadas entre os partidos, as ideologias e as academias.

Mas para quem invoca o poder de decisão, isso em política tem muito que se lhe diga! O exemplo de Thatcher, conhecida como a “Dama de Ferro” e tida como uma grande decisora, desfez essa ideia nas suas memórias quando ela escreveu: “não, não fui uma grande decisora, só tomei decisões quando não tinha outra saída”. Temos assim que a decisão não é propriamente uma competência dos políticos e talvez nem seja porque não sabem ou não são capazes,

mas porque quando se decide há sempre uns que aplaudem, outros que criticam e ficam insatisfeitos e tudo isso se vai traduzir em votos. No entanto, insistimos que um bom Governo é aquele que toma as decisões certas para o país e no tempo certo. A criação de um processo político que facilite e obrigue a tomada de decisão dos governos deveria constituir uma prioridade nacional.

Mas há dois aspetos que deveriam ser olhados de uma outra forma pelos governos enquanto práticas de boa gestão.

O primeiro, tem que ver com a pouca clareza e transparência com que um Governo é eleito, o que, como se sabe, acontece numa eleição para deputados onde se conhece apenas um candidato a Primeiro-ministro. Mas a seguir o

A criação de um processo político que facilite a tomada de decisão dos governos deveria constituir uma prioridade

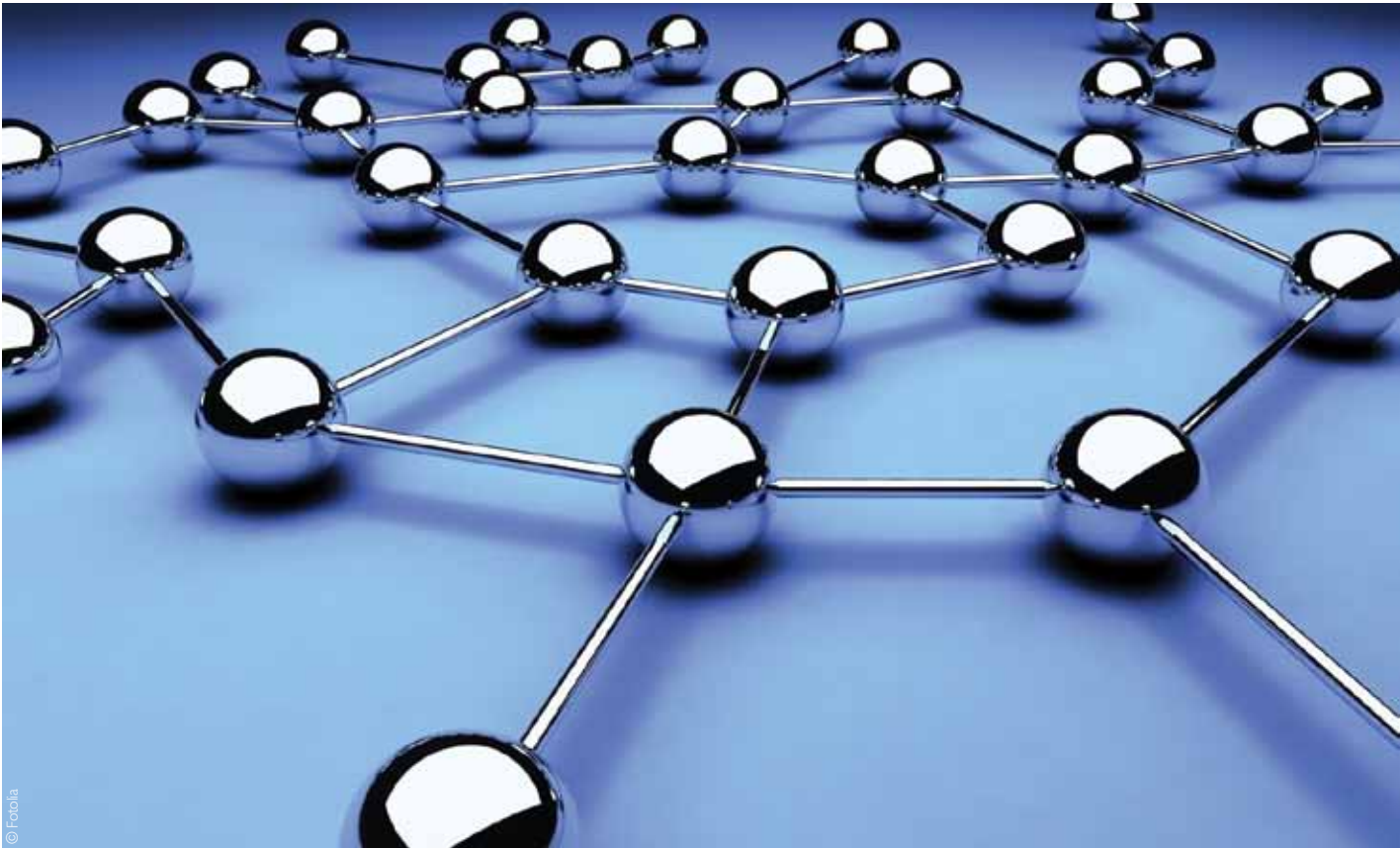
que se discute não é um programa do Governo, o que se discute são as vantagens de um candidato relativamente aos demais, aquilo que no passado se fez de errado e para apimentar a campanha, se houver uns escândalos mais ou menos pessoais, tanto melhor.

O segundo tem que ver com a enorme injustiça nesta forma de avaliação dos governos, porque a procura de exibição dos erros anula completamente aquilo que se fez de bom. O resultado é simples, como quem mais faz corre o risco de cometer alguns erros, a solução encontrada é não fazer, é adiar, é não contrariar, é não decidir. Na verdade, o prémio é dado a quem não levanta ondas e gera uma paz e satisfação aparentes e viciadas.

Os governos têm sido pressionados, quer pela oposição, quer pela Sociedade Civil, para que não façam nada que perturbe esta nossa forma de vida.

Com tudo isto, chegámos exatamente aqui, onde neste momento nos encontramos, com grande responsabilidade de todos nós!

Temos de assumir que, no jogo democrático, o



Governo é a peça mais importante, porque é das suas ações, ou omissões, que o país sobrevive, cresce, desenvolve-se, cria emprego e produz cidadãos de qualidade. O Governo é uma peça decisiva na liderança de um país. Seriam importantes duas coisas aqui, a primeira era a separação do poder legislativo do poder executivo e a segunda era que o Governo fosse sujeito a uma eleição direta onde fossem claros os seus compromissos, uma organização e equipa capazes de os cumprir. O Governo precisa de uma legitimidade política real que seja igual, ou superior, à da Assembleia ou do Presidente da República, porque o seu exercício pode beneficiar ou prejudicar muito o país e os cidadãos, mais do que qualquer outro órgão.

O país precisa de estar com o seu Governo, precisa de confiar nele, de participar e intervir, e, naturalmente, que os restantes órgãos formais da Democracia também. Aliás, a governação é isso mesmo, é um país em movimento. A crítica ou oposição deveriam fazer-se num processo simples que tem três fases: não estamos de acordo/ pelas seguintes razões/ as melhores soluções são.

O primeiro objetivo na formação de um Go-

O Governo precisa de uma legitimidade política real que seja igual, ou superior, à da Assembleia ou do Presidente da República

verno deveria ter que ver com o ouvir, motivar e fazer participar, para se poderem fazer sempre as melhores escolhas. Mas não é assim, a preocupação é a constituição das maiorias e do apoio do Presidente da República, ou seja, o poder e não a governação.

O Governo, se tem maioria, tudo o que se segue são meras formalidades com a bênção do Presidente da República. Nestas circunstâncias, passará apenas a depender da aprovação final das leis pelo Presidente e a evitar o seu veto, ou seja, a relação democrática reduz-se substancialmente e a qualidade das soluções também. Tudo é bem diferente na gestão, aí há compromissos que envolvem uma visão estratégica dessas organizações, há uma estratégia e há objetivos, há uma contratualização entre acionistas e gestores que passa a reger as suas relações

futuras. Na Política, como não existiu programa, nem objetivos claros, os governos vão gerindo a situação de uma forma mais ou menos casuística e sempre muito dependentes das várias conjunturas.

Na avaliação dos governos existem dois parâmetros, por um lado, a não eleição nas eleições seguintes e, por outro, a chamada responsabilidade política pelos erros. No primeiro caso, pode haver pequenas diferenças em termos de tempo de duração dos mandatos e no segundo, a responsabilidade política não significa rigorosamente nada. Isto não se pode chamar avaliação!

A Democracia representativa, que é uma boa opção em si mesma, acaba por ser completamente desvirtuada e tem conduzido a uma incapacidade de governar e gerir o país. Entre as principais razões, vamos encontrar a falta de compromisso com o passado e com o futuro; a necessidade de partilhar o poder com a Sociedade Civil; a perceção da pouca qualidade dos atores políticos; a falta de confiança dos cidadãos no poder político; a incapacidade de cuidar das gerações futuras ou sequer do direito a pensar e ter um futuro; uma Sociedade Civil paralisada e sem voz. **■**



A organização dos últimos governos



O nosso ministro Álvaro influenciou já esta governação em questões seriamente simbólicas, como por exemplo aquela do "o meu nome é Álvaro, simplesmente Álvaro"

Quando se olha para a estrutura dos governos, cujas representações mostramos (gráfico I), o que sobressai numa primeira observação? Ministros e ministérios parecem ser um casamento de longa data, de tal modo que mais parece que esses ministros são uns verdadeiros "super-diretores-gerais". Aquilo que os caracteriza, neste tipo de estruturas completamente fora de moda, hierarquizadas, formais, cheias de departamentos e chefes, é que eles gerem um Ministério específico e os seus processos mais ou menos burocráticos. De vez em quando isso é notório na opinião pública, vendo-se os ministros a responder a detalhes dos seus ministérios, cuja responsabilidade e informação poderia ser dada por um qualquer técnico-superior de terceiro ou quarto nível. Outras vezes é a própria comunicação social

O país parece pretender que os ministros façam a gestão dos ministérios e não a governação do país. Os ministros gerem apenas a burocracia e as rotinas do dia a dia

que faz essa pressão e se perde nesses meandros. A ideia com que se fica é que o país parece pretender que os ministros façam a gestão dos seus ministérios, e não a governação do país. Quem governa o país é uma espécie de iluminado e que se chama Primeiro-ministro e os ministros gerem apenas a burocracia e as rotinas do dia a dia.

Não sei se este tipo de posicionamento tem que ver com o facto de que apenas esse Primeiro-ministro foi eleito pelo povo, mesmo que indiretamente. Não sei se é por isso que, por vezes, os ministros são substituídos, que existe uma remodelação governamental, quando na maior parte dos casos é o Primeiro-ministro que deveria ser substituído.

Hoje já não se defende este tipo de lideranças solitárias. Todos os nossos Primeiros-ministros, sem exceção, revelaram sempre enormes fragilidades, umas vezes de carácter técnico, outras político e na maior parte dos casos de liderança. Continuar por este caminho é continuar a errar. A palavra ministro vem de 'minister' e que vem de 'minus' (menor), pessoa subordinada a outra que era o 'magíster', 'magis' (mestre). A raiz e o significado da palavra falam da subordinação a um mestre e não a um chefe, porque estas

são duas formas completamente diferentes de subordinação, uma tem que ver com conhecimento e ação e a outra apenas com poder. Tal como já acontece nas empresas e aos mais elevados níveis, seria bom que os ministros procurassem os seus mestres, os seus mentores, mas longe do chefe. Isto sem prejudicar a outra subordinação que não pode ser apenas formal, deve ter que ver com a comunhão de uma visão e estratégia comuns.

A ORGANIZAÇÃO DO ATUAL GOVERNO

O atual Governo, talvez mais pela referência simbólica do que por qualquer outra, quis reduzir ministérios, por um lado, e fazer uma espécie de fusão, por outro, colocando-os na dependência de um mesmo ministro. Do que se tratou foi de reconhecer que havia ministérios que não tinham justificação de existir isoladamente e que foram constituídas uma espécie de famílias de competências que ficaram debaixo do mesmo chapéu.

Mas o mais importante, e que de alguma maneira tem sido ocultado, é que existem hoje imensas competências que eram da responsabilidade dos governos nacionais e que atualmente se encontram em instâncias europeias e outras, como é o caso da Troika.

O problema, ou se quisermos o dilema, é que pelo lado do controlo da despesa e dos custos essas diretrizes e exigências já vêm do exterior e dos nossos credores e na outra parte, do crescimento, isso pesa sobre os nossos ombros e espera pelas nossas soluções. O que temos pela frente são dois tipos de competências aparentemente contraditórias, o rigor e a criatividade, que têm que caminhar de mãos dadas.

Quer isto dizer, também, que na constelação governamental existem hoje três espaços completamente diferenciados.

Um que tem que ver com os compromissos com a Troika, o que mal comparado pode ser parecido com o funcionamento das multinacionais, depende formalmente do Primeiro-ministro nacional, mas recebe instruções, tem de apresentar contas e resultados nas instituições exteriores.

Outro que tem que ver com a necessidade do nosso crescimento e onde, neste momento, estamos completamente entregues a nós próprios e à nossa capacidade e imaginação.

Outro ainda que tem que ver com a gestão dos

Estou de acordo com o ministro Álvaro, “chamem-lhe o que quiserem, mas esta crise é o melhor que nos podia ter acontecido”

vários processos do Estado, com a necessidade da sua reformulação, simplificação, organização e reforma inovadora. Esses processos têm qualificação e tempo diferenciados, uns são mais estratégicos que outros, uns têm um caráter de maior urgência que outros.

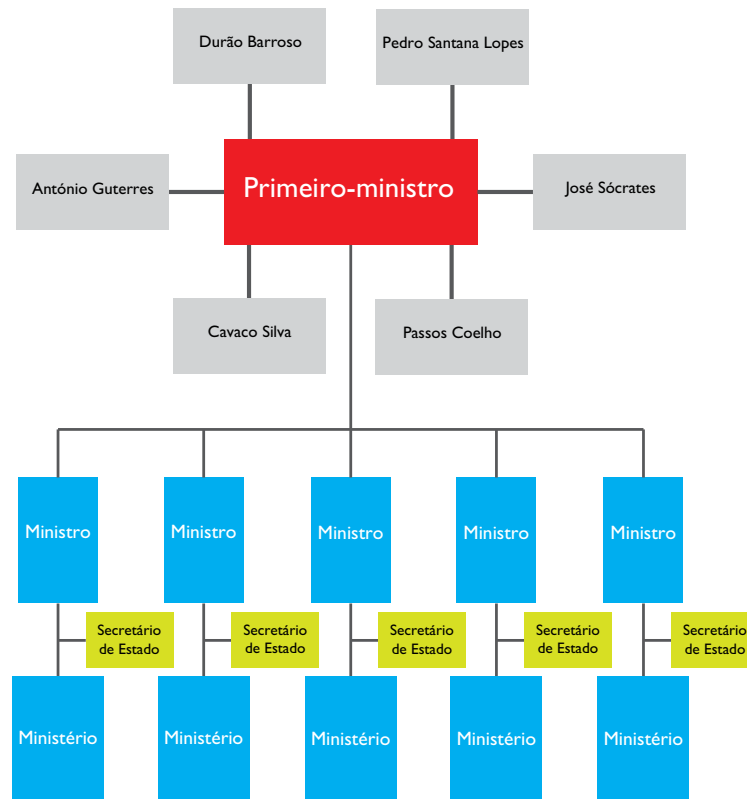
A organização do Governo deveria, assim, ter em conta estes três espaços, e dentro deles definir e atribuir competências aos vários ministros, secretários e outros.

MINISTRO DA PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE

Estou de acordo com a frase do ministro Álvaro, quando escrevia com polémica “chamem-lhe o que quiserem, mas esta crise é o melhor que nos podia ter acontecido”. O nosso ministro, para além do que referi, influenciou já esta governação em questões simbólicas, mas seriamente simbólicas, como por exemplo aquela do “o meu nome é Álvaro, simplesmente Álvaro”, que deixou nervosa toda aquela aristocracia conservadora e burocrática que vive e se alimenta dos falsos estatutos e dos títulos. Portugal precisa de se curar desta terrível doença e foi preciso vir um estrangeirado da tribo de Viriato para querer mudar isso!

Uma outra questão da maior importância, foi

Gráfico I. O modelo de estrutura dos governos não teve grandes alterações ao longo do tempo. Ministros/ ministérios/ burocracia



Número de ministros e secretários de Estado dos governos de Cavaco Silva até ao presente

Ministros e Secretários de Estado					
Cavaco Silva (1985)	António Guterres (1995)	Durão Barroso	Pedro Santana Lopes	José Sócrates (2005)	Passos Coelho
13 ministros 35 Sec. Estado	17 ministros 38 Sec. Estado	17 ministros 36 Sec. Estado	19 ministros 38 Sec. Estado	15 ministros 36 Sec. Estado	11 ministros 35 Sec. Estado



quando ele disse que o Ministério da Economia deveria ser chamado de Ministério da Produtividade e da Competitividade e que, para além da coordenação das atividades económicas, deveria coordenar e articular igualmente todas as ações dos outros ministérios que afetassem estes dois fatores tão importantes para o nosso crescimento. Dizia ainda que a ação deste Ministério deveria ser apoiada por uma espécie de Comissão para a Competitividade e para a Produtividade Nacional. Esta Comissão deveria ser uma entidade independente e produziria investigação, conselhos, relatórios públicos e propostas concretas para o aumento da nossa produtividade e competitividade. Significa que é urgente utilizar a inteligência nacional, neste como em outros domínios, e que esta poderá ser uma das formas de como a

Sociedade Civil deve ser chamada a participar na governação.

Mas diz mais o nosso Álvaro! Diz que o nosso capital humano é o mais precioso de tudo o que temos e que sem ele a trabalhar da melhor forma não há produtividade, competitividade e crescimento que resista. E aquilo que ele verifica é: que os patrões desconfiam dos trabalhadores; que os trabalhadores desconfiam dos patrões; os sindicatos desconfiam dos patrões e estes dos sindicatos; que os governos desconfiam dos empresários e dos sindicatos e dos trabalhadores e que todos estes desconfiam dos governos. E isto é novo para nós? E o que se tem feito? Esta sociedade da não confiança precisa urgentemente de ser mudada, mas precisa de atores que inspirem confiança a todas as partes.

O que é importante reter desta opinião do Álvaro é que a prioridade da política nos próximos anos tem de ser a retoma e o crescimento económico, mas que isso não se resolve apenas com a implementação de políticas públicas que promovam a produtividade e a competitividade. Tem de haver objetivos, metas e medidas concretas de avaliação, seja dessas políticas, seja dos governantes, digo eu... Claro que é muito fácil avaliar os governantes quando há objetivos concretos a atingir, claro que os governos, para seu bem, têm de ser avaliados objetivamente e não apenas politicamente. Anunciar as medidas é importante, mas isso não é um fim, nem tão pouco uma decisão, isso é só o princípio e estamos habituados a confundir esse princípio com um fim e uma intenção com uma decisão. _____P

Onde começa um Governo?

Um Governo começa no estudo e conhecimento sobre a situação geral do país e não só das suas contas. É fundamental conhecer todos os centros de informação, conhecimento, inovação e demais competências instaladas, a maior parte das quais é paga pelos cidadãos. Os candidatos à governação devem conhecer todas essas redes, nas suas áreas específicas, algumas das quais fora do país.

Em segundo lugar, devem conhecer as expectativas, propostas, direitos e deveres das várias forças vivas do país, dos cidadãos, nomeadamente no mundo empresarial, público, social, cultural... No fundo, os seus acionistas!

Com tudo isto, devem propor uma visão para o país que tem dois tempos. Um de longo prazo e que poderá cair já fora do seu tempo de Governo e o outro para o período da legislatura. Os acordos de longo prazo serão discutidos após eleições, mas as propostas antes.

Portugal teria, assim, uma visão estratégica, apesar dos espaços de indecisão e onde não temos possibilidades de controlo, seja na Europa ou no resto do mundo.

Qualquer candidato a Primeiro-ministro, com a sua equipa potencial, deverá apresentar-se ao país com uma proposta deste tipo, uma visão estratégica, uma estratégia, objetivos de fácil e clara avaliação. Com tudo isto, essa proposta deverá ser acompanhada com a forma de organização que tomará possível o atingir dessas



metas e as pessoas chave do seu Governo e já vamos ver o que isto significa.

O voto consciente dos cidadãos/acionistas deste país era nestas propostas alternativas que se deveria exprimir. Desta forma e com esta votação, o Governo conseguiria uma legitimidade direta do povo.

UMA VISÃO

A retoma e o crescimento económico são o nosso desígnio nacional. Neste enunciado de visão, temos de saber dizer como vamos crescer, quanto vamos crescer, com quem, em que setores, com que investimentos, com que qualificação e emprego...

COM QUE ESTRATÉGIAS?

Vamos apenas definir algumas das linhas estratégicas, tais como:

- Sobre a produtividade, competitividade e investimento;
 - Sobre o capital humano;
 - Sobre o cumprimento dos acordos e em especial o da Troika;
 - Sobre uma definição de missão e reforma do Estado;
 - Sobre Educação e qualificação;
 - Sobre a Saúde como investimento e não um custo;
 - Sobre o mar e o espaço lusófono;
 - Sobre os Negócios Estrangeiros, como negócio;
 - Sobre a nossa Segurança e Defesa;
 - Sobre os direitos, os deveres e a prática da Justiça.
- Com estas linhas de orientação estratégica, teremos de saber o que queremos de cada uma delas, quais os objetivos com que as vamos concretizar. Considerar também que existem à partida três grandes objetivos estratégicos horizontais a todas estas linhas, tal como já referi atrás e a que chamei espaços de governação:
- Compromissos com a Troika;
 - Crescimento;
 - Gestão dos processos do Estado (missão e reforma).

ESTRUTURA DO GOVERNO (gráfico II)

■ **Primeiro-ministro:** Independentemente de ser o primeiro responsável por todo o Governo, não se lhe pode pedir o impossível, seja pela complexidade do mundo atual, seja pela forma e rapidez com que acontecem as mudanças, seja pelas limitações



Nós somos, num contexto de liderança internacional, geralmente bons, mesmo que isso se passe em território nacional

da natureza humana e da sua capacidade e competências. O que se lhe pede, em primeiro lugar, é a liderança do Governo, competência em que não pode falhar;

■ **Vice-Primeiro-ministro:** O Primeiro-ministro deve partilhar a concretização dos três grandes objetivos estratégicos (compromissos com a Troika; crescimento; missão e reforma do Estado) e a liderança necessária para a sua concretização com três vices. Podem ser ministros-coordenadores, ou outro nome que afaste comparações indesejadas. Toda a sua atividade, como se percebe, é horizontal e abrange a atividade dos restantes ministros;

■ **Ministros:** A ideia de ministro deveria ser afastada da ideia do “super-diretor-geral” do Ministério, a sua função e responsabilidade estariam associadas às 10 linhas estratégicas que referi, que podem ser assim ou arrumadas de outra forma, ou até fundidas nalguns casos;

■ **Secretários de Estado:** Pessoas responsáveis por processos e objetivos que tenham que ver com as 10 linhas estratégicas. A sua mobilidade tanto pode acontecer num ou em vários ministérios;

■ **Projetos, Comissões, Agências:** Devem constituir-se sempre que seja necessária a realização de tarefas específicas e com fim à vista. Deverão ser plurais, independentes, competentes e não o pagamento de favores. Deveriam ser parte ativa da Sociedade Civil e plataformas das melhores ideias e práticas;

■ **Ministérios:** A sua missão é a prestação de serviços ao Estado e aos cidadãos, empresas, organizações, Sociedade Civil, numa lógica profissional. Devem ser organizados e dimensionados em função desses serviços e com gestão autónoma.

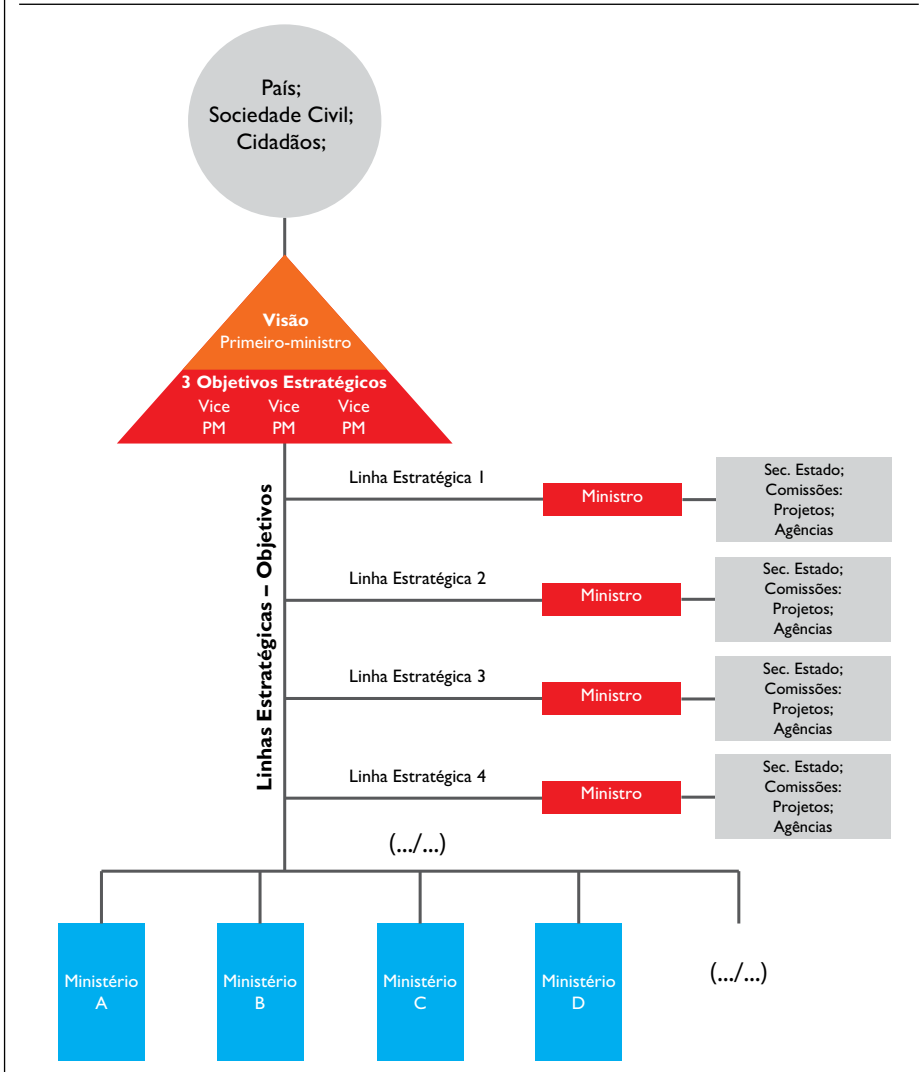
PERFIS DE GOVERNAÇÃO

Em toda esta estrutura há perfis com exigências muito variadas, umas terão mais que ver com atitude e comportamento, outras com competências técnicas e outras com competências mais políticas.

■ Entenda-se atitude e comportamento como é o caso da liderança, comunicação, negociação, trabalho em equipa, maturidade, responsabilidade, capacidade de risco, de criatividade, inovação, humildade, resiliência... Necessários praticamente a todos os governantes, embora possam estar em graus diferentes;



Gráfico II. Neste modelo pretende-se remeter a burocracia para os ministérios e centrar os ministros nas estratégias e objetivos.



■ Entenda-se como competências técnicas o domínio específico de conhecimentos que têm que ver com os objetivos a concretizar, mas que podem ser também o domínio de línguas, de culturas, de tecnologias, de um ou outro tipo de capacidade intelectual ou formação;

■ Entenda-se como competências políticas a ética de serviço público, uma sólida formação moral, a perspetiva do bem comum, a capacidade de mobilização, a formação de raios de confiança, a criação de redes, a autenticidade e uma boa inteligência emocional que permita perceber-se, perceber os outros e perceber o país.

LIMITES E LIBERDADES

Existem hoje sinais perturbadores, quanto à formação dos governos nacionais, como é o caso

do nosso. E digo perturbadores, porque eles não são claros e podem condicionar aquilo que eu considerarei ser a nossa visão estratégica, ou seja, o crescimento.

Disse que nós já não somos os decisores de uma boa parte da nossa estratégia económica, social, política e outras. O Acordo com a Troika é talvez o maior exemplo, mas existem outros por parte das instituições europeias. Portanto, uma boa parte da nossa governação tem estas limitações e nós somos sem dúvida os responsáveis por isso.


Aquilo que eu receio tem que ver com tudo o que referi quanto à nossa visão, as nossas estratégias e objetivos, mas também quanto à organização dos governos e perfil dos governantes.

É evidente que, e isso acontece nas empresas

multinacionais também, quando as políticas são definidas no exterior, aquilo que se pretende no país é de bons executantes, que não penssem muito e que centrem a sua subordinação no exterior e de preferência que sejam muito jovens e com pouca experiência a todos os níveis. Nalguns casos poderá não ser exatamente assim, mas são as exceções. Poderemos estar ou vir a assistir a esse tipo de fenómeno. Nesse caso, não estaremos a falar de um Governo ou governante nacional, mas de uma delegação ou delegado!

Mas, por outro lado, também assistimos ao contrário, verificamos, por exemplo, que o Banco de Portugal tem claramente uma estratégia concertada com o exterior, que ela está a cumprir-se passo a passo, esperando eu que se cumpra muito rapidamente o objetivo do financiamento por parte da banca da nossa economia real, das empresas. Aqui não se confirma aquilo que eu atrás receava quanto ao recrutamento do governador, pois ao que se sabe é da mais alta qualidade, grande experiência e comportamento acima de qualquer suspeita. Desejo que o mesmo se possa passar com o ministro das Finanças e com a sua quase total dependência do exterior.

Isto conduz-me a uma última conclusão e que tem que ver com a nossa incapacidade de governação. Somos, num contexto de liderança internacional, geralmente bons, mesmo que isso se passe em território nacional, mas temos depois muitas dificuldades de pensar e agir sozinhos. Seria muito importante que a parte que diz respeito só a nós superasse também todas as expectativas e no melhor sentido.

Neste momento, é verdade, precisamos de gente bem alinhada com os nossos compromissos exteriores, gente com um perfil de eficiência e eficácia de execução técnica, mas precisamos igualmente de gente muito criativa, com grande capacidade de inovação e com grande qualificação, ou seja, que saibam, pensem, saibam fazer, saibam transmitir, ensinar e com liderança efetiva. Por fim, é preciso dar um grande exemplo à sociedade! A complexidade das tarefas, dos objetivos e do desempenho dos vários ministros é e será sempre muito diferenciada. Pensar que todos devem ter igual compensação económica e não só, é estar a dizer que devemos ser reconhecidos pelos estatutos, pelos títulos, por cargos e não pelas competências e pelo desempenho. É estar a dizer que o valor está no que somos e não no que fazemos. É tempo de se mudar este paradigma e ele, como exemplo, deve partir do governo. 

GROW! MAKE YOURSELF BIGGER

9.º ENCONTRO NACIONAL DE FUTUROS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

13 - 14 OUTUBRO 2011 > ISPA - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO > LISBOA



Torna-te sócio da APG
durante o mês de Setembro
e ganha o teu freepass
para o Encontro!

Descobre o que mais te
poderemos oferecer
na nossa página do Facebook...
(procura Núcleo Jovens RH)

INFORMAÇÕES > 213 522 717 | global@apg.pt | www.apg.pt

ORGANIZAÇÃO



Instituto Universitário

PATROCINADORES





online

O Clique dos Recursos Humanos

RH Shopping

RH Estratégico

F

Artigo



**Miguel
Teixeira**

Como as tecnol
gias potenciam os
negócios

Em termos sociais e econômicos, qualquer formato de potenciação do valor de um negócio ou de criação de riqueza vai, obrigatoriamente, depender de fatores intimamente ligados à tecnologia, seja esta mais ou menos recente é certo que estará presente, a par de outros elementos. Estes poderão ser materiais, formatos de gestão e aprovisionamento de 'stocks', capital ou financiamento, assim como Recursos Humanos e seus níveis de qualificação e capacidade de resposta...

Recrutamento e Seleção

Formação

Tecnologias de Gestão

Coaching

Outsourcing

Consultoria RH



Rodrigues

Falar da tecnologia SaaS em Recursos Humanos é falar de grandes benefícios a custos reduzidos. Soluções de última geração que otimizam os processos de gestão...



ora de Série RH

Pessoal

RH Corporate



Eduardo Silva

A Multitempo, especialista em trabalho temporário, utiliza as aplicações inte-relacionadas de gestão de pessoal, comércio, recursos humanos e administração.

Introdução

Galileu

Contributos

Adecco, Cezanne, Infocontrol, Meta4

Conclusão

Multitempo

Os serviços, das pessoas e das infraestruturas baseiam-se normalmente em metodologias que utilizam as ferramentas de tecnologias de informação e gestão e/ou os 'softwares' de SIGE (sistemas integrados de gestão empresarial) como soluções de apoio, direcionados para a gestão do negócio, gestão de serviços, e gestão da qualidade...



RH Shopping

Serviço disponível brevemente.

Seja fã da
Pessoal no
facebook®

Como as tecnologias potenciam os negócios

Atualmente vivemos num mundo tecnológico. Tudo o que compramos, utilizamos ou consumimos, seja tangível ou não, no seu ciclo de vida ou tempo de consumo teve ou terá uma componente tecnológica forte ou mesmo fundamental.

por: **Miguel Teixeira**, Administrador GALILEU



Em termos sociais e económicos, qualquer formato de potenciação do valor de um negócio ou de criação de riqueza vai, obrigatoriamente, depender de fatores intimamente ligados à tecnologia, seja esta mais ou menos recente é certo que estará presente, a par de outros elementos. Estes poderão

ser materiais, formatos de gestão e aprovisionamento de 'stocks', capital ou financiamento, assim como Recursos Humanos e seus níveis de qualificação e capacidade de resposta. A tecnologia conciliada com uma gestão eficiente vai definir como todos estes fatores poderão ser combinados para a produção de bens e serviços, e mais tarde para a obtenção do sucesso, lucro, criação de riqueza e notoriedade.

Na sociedade em que vivemos, a utilização da tecnologia de uma forma atual e adequada em qualquer área de negócio é um elemento fundamental ao desenvolvimento sustentado empresarial. Está diretamente ligada à evolução dos mercados e ao crescimento económico.

O fator inovação tecnológica também está intimamente relacionado com a questão do sucesso empresarial - só aquele que tiver o melhor processo, mais rápido, que desenvolva ou produza com a melhor qualidade, é que vai sobreviver no mercado atual, com grandeza e longevidade. O investimento em investigação e desenvolvimento tecnológicos, mais cedo ou mais tarde, acabará por se traduzir em inovação, e conseqüente potenciação da produção e posicionamento no mercado. A inovação, a par do processo de investigação tecnológica, também deverá ter base nas reais necessidades do mercado consumidor. O processo de inovação tecnológica é um modelo complexo, específico e que obriga à interação de um conjunto determinado de instituições e competências. A inovação tecnológica consiste, em termos gerais, na concretização de uma ideia, e sua introdução com

Na sociedade em que vivemos, a utilização da tecnologia de uma forma atual e adequada em qualquer área de negócio é um elemento fundamental ao desenvolvimento sustentado empresarial

êxito no mercado.

Para uma organização, a par da tecnologia, o fator humano também deverá ser visto como um fator crítico para a sobrevivência. Motivação, formação, respeito e boas condições de trabalho são regras básicas para se ter uma equipa vencedora, que transforme conceitos em produtividade, vendas em lucro, riqueza e notoriedade. Ao falarmos em pessoas, destacamos as 'soft skills' como características ou competências não técnicas, mas pessoais, habilidades sociais ou aptidões de inteligência emocional.

Cada pessoa é única, estando sempre presente um diferencial que a distingue das demais, estas características poderão ser entendidas como 'soft skills'. É importante para qualquer empresa ter elementos que naturalmente mantenham o bom ambiente, que promovem um ótimo relacionamento com os colegas, assumam diariamente uma postura vertical, ética e assertiva, que sejam criativas, alegres, motivadas e contagiantes. Este tipo de funcionário é capaz de influenciar um grupo, condicionar positivamente os outros, melhorando de forma saudável a sua postura, técnica e o modo de funcionamento no local de trabalho. Ainda há muitas empresas que baseiam os seus processos de recrutamento apenas na experiência e conhecimento técnico, deixando de lado as capacidades emocionais e aptidões sociais e humanas. Em situações de trabalho em equipa, aqueles que não possuem este tipo de aptidões não trazem qualquer valor acrescentado, prejudicando os restantes elementos e gerando desconforto, o que irá dificultar a concretização dos objetivos propostos.

Cada vez mais os Recursos Humanos são um ativo precioso para uma instituição, para a tão desejada obtenção de uma posição sólida e dinâmica no mercado. A aposta objetiva na valorização, motivação e formação plena dos seus profissionais vai conduzir a empresa a uma posição confortável no mundo/ mercado atual.

Para melhor se entender este conceito, as 'soft skills' são frequentemente descritas com a utilização de termos habitualmente associados a traços de personalidade, nomeadamente: otimismo, positividade, responsabilidade, humor, integridade, empatia, liderança, confiança, capacidade de negociação, sociabilidade, criatividade,



ética, resiliência, persistência, empatia, otimismo, capacidade de comunicação, autoconfiança, entre outros.

Em suma, as 'soft skills' devem ser reconhecidas como críticas ao sucesso empresarial, sendo obrigatório dar-lhes expressividade e reconhecer a sua importância e seriedade, enquanto fator crucial à potenciação dos Recursos Humanos, ao profissionalismo exemplar, assim como à excelência.

Aliado aos fatores 'soft skills' e tecnologia, a formação contínua e adequada também surge como uma questão preponderante para o sucesso empresarial. A formação nestas duas áreas, direcionada, por parte das empresas, às suas equipas, deverá ser assumida e reconhecida como uma mais valia para o negócio. Como descrito anteriormente, os Recursos Humanos são um fator de grande destaque para toda e qualquer área. Identificam uma empresa no mercado, tornam-na mais competitiva, dando-lhe notoriedade. Neste sentido, as empresas mais competitivas são reconhecidas por investirem nos Recursos Humanos, evitando, assim, problemas relacionados com o baixo nível de qualificação e incapacidade produtiva. Este tipo de dificuldades, entre outros fatores, poderão estar ligadas a uma fraca formação profissional, diminuta e ineficiente. A aprendizagem deverá ser constante e acompanhar o colaborador ao longo de toda a sua vida ativa, só assim se poderá fazer face às constantes alterações que existem no mercado atual, sempre em constante mudança, com novas tendências, ideias e tecnologias.

Perante o panorama atual em que a nossa sociedade se insere - um mundo global sempre em constante mutação, onde as transformações e inovações tecnológicas são consecutivas - é obrigatório encontrar um parceiro que apresente soluções de formação competentes e atuais, no setor das tecnologias de informação.

No mercado moderno, já existem empresas que baseiam a sua atuação neste setor, conseguindo dar uma resposta sempre eficaz e atual às diversas necessidades dos seus clientes. **—P**

Para uma organização, a par da tecnologia, o fator humano também deverá ser visto como um fator crítico para a sobrevivência

Adecco Connect


O recurso a ferramentas de apoio para a gestão do capital humano é hoje uma necessidade imperativa de todas as organizações. As aplicações de Recursos Humanos têm como objetivo agilizar, simplificar e otimizar todas as áreas inerentes, impondo-se como ferramentas indispensáveis aos profissionais desta área.

Consciente desta necessidade, a Adecco desenvolveu um sistema de informação interativo – o Connect – através do qual o cliente efetua a gestão e o seguimento dos seus recursos.

Através da Adecco Connect estabelece-se uma ligação permanente entre a Adecco e a empresa cliente, permitindo o acesso 'online' a todos os dados relativos a esta parceria.

Dentro das áreas de consulta disponíveis, o cliente pode definir os parâmetros da informação, de acordo com a análise que pretende fazer, e exportar diretamente toda a informação resultante das consultas para Excel. Dos vários dados destacam-se as importantes informações sobre faturação, contratação, pedidos e ainda outros dados definidos à medida das necessidades do cliente. O processo de recrutamento e seleção é outra das áreas críticas e para a qual a Adecco recorre a uma plataforma para a gestão deste processo. Das várias funcionalidades disponíveis, destacamos uma potencialidade que estabelece uma ligação direta dos candidatos registados na nossa

base de dados aos clientes. Esta conexão permite que o cliente aceda ao 'curriculum vitae' de todos os candidatos cujo perfil se enquadre na atividade e/ou especificidades definidas por cada cliente.

Deste modo, a Adecco proporciona ao cliente, e de uma forma célere, um conjunto de candidatos que pela sua experiência profissional, formação ou pelo desempenho excelente nas missões que realizou com a Adecco, vão de encontro a algumas necessidades de recrutamento mais recorrentes da sua atividade. 



Texto: Carla Oliveira, responsável RH, Adecco Portugal

Infocontrol Controlo de assiduidade através de smartphone



Com o Kelio Intranet Mobile os responsáveis por equipas de trabalho dispõem de uma interface simplificada e adaptada aos smartphones para visualizar em tempo real a presença e/ou as atividades dos seus colaboradores.


Todas as soluções de gestão de tempos de trabalho para a sua empresa

Gestão de presenças e ausências Biometria
 Descentralização de tarefas administrativas
 Planificação de horários Relatórios personalizados
 Gestão de tarefas/atividades

www.infocontrol.pt - www.bodet.pt

Controlo de assiduidade

A Infocontrol é especialista em sistemas de gestão de tempos e controlo de assiduidade desde 1988, tendo instalado, desde então, cerca de 6 000 soluções. Os sistemas Bodet vão ao encontro das várias dimensões e necessidades das empresas/ organismos, sendo das poucas marcas a atuar nesta área com a certificação de Qualidade ISO9001.

As necessidades das empresas e as nossas soluções. O acesso aos dados é feito através de uma alicação 'fullweb', o que significa que não é necessário instalar a aplicação em computadores da rede; apenas no servidor da aplicação, efetuando através dos seus vários módulos: gestão de presenças e ausências; descentralização de tarefas administrativas; planificação de horários; gestão de tarefas/ atividades; relatórios personalizados; e controlo de acessos. **Os nossos terminais de marcação.** Gama completa de terminais de marcação, desde terminais biométricos, com leitura da impressão digital ou da geometria da mão, até terminais de leitura de cartões magnéticos ou de proximidade (sem contacto). Com a nova solução Kelio Mobile, é igualmente possível aceder ao 'software' de gestão de tempos e realizar marcações de ponto através de um vulgar telemóvel com acesso à Internet ou 'smartphone'. 

Texto: Rui Beirão

A crise transformou as funções dos Departamentos RH?

por: **Nuno Fernandes**, 'PreSales' e marketing, Meta4

Por um lado, esta crise teima em não dar descanso, originando uma necessidade ímpar de controlar custos, dotar com capacidades de previsão e projecção todos os que com ela convivem, sendo estas funções habitualmente atribuídas aos domínios das áreas financeiras. Por inerência, temos desemprego como consequência dos cortes nas empresas e a coosequente repercussão social. São decisões que, quando tomam certas dimensões, requerem uma análise muito profunda pelas empresas que tradicionalmente optam pelo despedimento. Por outro lado, e numa esfera mais tecnológica, a

evolução dos fabricantes de software vem dotar os produtos de uma capacidade e inteligência analítica, antes mais insipiente, quer em áreas transversais das empresas quer particularmente na função RH. Há uma exigência maior, ao passar das simples análises aos resumos salariais, comparações com meses anteriores, etc, para análises mais globais de massa salarial, comparações entre anos, entre áreas, rácios de eficiência baseados na produtividade e alinhados com o negócio e com os KPI's. A transferência de funções confinadas aos departamentos financeiros passaram a ter outro controlo e convertem-se em responsabilidades de gestão das DRH, percebendo-se uma preocupação dos fabricantes de SW em dar soluções aos seus clientes nestas áreas, como o controlo de gastos em viagem, deslocações, etc. Emerge assim uma renovada atividade dentro das responsabilidades dos profissionais RH, com maior impacto no apoio à decisão. _____P

Obrigado a todos!

O projecto inovador que começou em Espanha em 1991 graças à visão de um reduzido número de pessoas, converteu-se hoje numa empresa de 800 empregados, com escritórios em 12 países e 1300 clientes em todo o mundo.

Passados 20 anos a nossa visão e expectativas continuam as mesmas:

Continuar a fornecer soluções tecnológicas inovadoras aplicadas à gestão de recursos humanos, e através das quais já estão a ser geridos 18 milhões de empregados a nível global.

Este êxito não é somente nosso, mas de todas as pessoas que durante estes anos deixaram a marca neste projecto, às quais queremos agradecer todo o empenho e criatividade que nos ajudaram a chegar ao presente e acreditando que continuarão ao nosso lado por uma aposta de crescimento conjunto.

meta4!
Humanos & Capital

www.meta4.pt

‘Software as a Service’

Trazer de fora o que custa criar dentro

por: **Filipa Correia Rodrigues**, Responsável de operações Portugal, Cezanne Software



Falar da tecnologia SaaS em Recursos Humanos é falar de grandes benefícios a custos reduzidos. Soluções de última geração que otimizam os processos de gestão das pessoas, trazendo vantagens não só para as PME, mas também para organizações maiores, com o objetivo de todas as organizações beneficiarem das mais avançadas soluções sem se preocuparem com a infraestrutura de tecnologia, a manutenção de custos envolvidos, em desviar recursos internos para o seu funcionamento ou com a segurança da informação, com nenhuma preocupação que não seja mais do que para fazer uso delas.

Contratação e uso. Esta é a chave para um serviço que começa a entrar no mundo de soluções de software aplicadas à área dos Recursos Humanos. Estas soluções já não são vistas como ferramentas “compactadas” que envolvem longos processos, por vezes complicados de implementar, ‘upgrades’ dis-

pendiosos e, em muitos casos, soluções personalizadas à medida das necessidades que, ao longo do processo, podem mudar várias vezes.

A fórmula de contratação de ‘software as a service’ (SaaS) permite não só reduzir o tempo que o sistema possa estar disponível para a empresa, como reduz consideravelmente a curva de aprendizagem dos utilizadores. Este elemento é estratégico se consideramos que uma das principais vantagens que a tecnologia deve ter é a sua transparência. Ou seja, de nada servem as soluções que, por mais completas, avançadas e inovadoras que sejam, não são funcionais ou operacionais porque os seus utilizadores não sabem usá-las. Portanto, a tecnologia, especialmente no trabalho de gestão laboral, deve ser transparente o suficiente para passar despercebida.

De um ponto de vista funcional, há muitas áreas dentro de uma organização que podem externalizar as suas tarefas. Algumas das mais adequadas são as áreas de produção, distribuição e logística, administração e cada vez mais a contabilidade e finanças.

Do ponto de vista dos Recursos Humanos, algumas funções têm sido tradicionalmente delegadas a outros, tais como a seleção de candidatos, recrutamento ou até mesmo a gestão dos ordenados. Agora, a fórmula do mercado SaaS permite ir muito mais longe ao prestar às empresas soluções inovadoras, vindas de fora do local de trabalho e, portanto, fora de sua área de tecnologia, para prosseguir tarefas como gestão de talentos, do desempenho, da carreira ou do ambiente de trabalho.

Assim, o software como um serviço, além da simples gestão de tarefas administrativas associadas aos departamentos RH, permite abordar questões tão estratégicas como a análise do orçamento ou a compensação salarial. E fá-lo com o máximo de garantias de segurança.

Em jeito de conclusão, podemos dizer que os Recursos Humanos são muito beneficiados com a externalização tecnológica, pois esta permite que as organizações se concentrem no seu ‘core business’. Especialmente numa altura em que são necessárias, mais do que nunca, as ideias e estratégias inovadoras, pessoas de confiança e motivadas. Até porque as empresas ao serem as proprietárias da sua “tecnologia de última geração”, para além de afetar negativamente os resultados financeiro-económicos, obriga à contratação de mais pessoas para garantir o bom desempenho.

A reflexão final é, portanto, tecnologia de Recursos Humanos sim, e quanto mais inovadora melhor. A questão é sobre a quem deve ser confiada a responsabilidade desta tecnologia. Com o intuito de permitir que as organizações possam progredir sem pensar na tecnologia como um custo mas antes como um aliado para melhorar seu dia a dia. _____

O SaaS, além da gestão de tarefas administrativas, permite abordar questões estratégicas como a análise do orçamento ou a compensação salarial



Pensa em
...SaaS

Pensa em
Cezanne.

Escolha Cezanne, uma Solução SaaS
para a gestão do talento e de RH
cezannesw.com/pt • tel. +351 21 3562024

Cezanne

Tecnologias de gestão auxiliam desempenho

A Multitempo, especialista em trabalho temporário, utiliza as aplicações integradas (SIGE) para consolidar a relação triangular, figura de estilo normalmente utilizada na sua área de negócio, entre clientes, trabalhadores temporários e os seus recursos internos (Gestão de Recursos Humanos).

por: **Eduardo Silva**, Coordenador do Departamento Administrativo e Financeiro da Multitempo



Longe vão os tempos em que gerir pessoas e clientes se resumia a um departamento interno criado em cada empresa, os denominados serviço de pessoal e departamento comercial. Hoje, os métodos usados na gestão dos serviços, das pessoas e das infraestruturas baseiam-se normalmente em metodologias que utilizam as ferramentas de tecnologias de informação e gestão e/ou os 'softwares' de SIGE (sistemas integrados de gestão empresarial) como soluções de apoio, direcionados para a gestão do negócio, gestão de serviços, gestão da qualidade e organização dos serviços; temas estes implementados através de relatórios de análise e informação.

As funcionalidades exigidas para a busca dos melhores resultados estão assentes na perspetiva financeira, gestão de clientes, Gestão de Recursos Humanos e gestão de processos internos. Os 'outputs' que decorrem de todas estas funcionalidades devem transmitir indicadores objetivos, claros e fiáveis e de fácil obtenção. Esta é a estratégia da organização face ao negócio. Assim, e em particular na Multitempo, estas ferramentas são de extrema importância para a visão, missão e desenvolvimento do seu negócio.

A evolução tecnológica dos sistemas de informação da Multitempo baseia-se, fundamentalmente, em duas aplicações de suporte: uma aplicação de Gestão de Recursos Humanos e outra de recrutamento e seleção; um CRM e dois portais, sendo estes, um direcionado para os clientes e outro para os colaboradores. A aplicação vocacionada para a Gestão de Recursos Humanos assenta nas componentes comerciais, administrativas e

Este foi o projeto [port@is da Multitempo] de tecnologias de informação e gestão mais importante desenvolvido a nível interno


financeiras, sendo possível através destas obter respostas eficazes e rápidas nas três vertentes. Nesta capacidade está adjacente a capacidade de resolver e solucionar questões relacionadas com clientes, colaboradores e gestão de processos internos. Quanto ao aplicativo de Recursos Humanos, é conseguida uma gestão de candidatos muito eficaz, sendo possível obter uma seleção extremamente criteriosa e de acordo com os perfis solicitados pelos clientes, bem como adaptar os mesmos a necessidades específicas de cada pedido e diversas funções.

Quanto ao software comercial (CRM), tem como 'target' a gestão dos clientes prospectos, ativos e, em consequência, esta ferramenta permite o acompanhamento muito estreito entre a área comercial da Multitempo face às necessidades do cliente, permitindo, assim, antecipar, perceber, solucionar e, no fundo, tornar a relação comercial numa parceria e na mútua conjugação de interesses e necessidades.

Por último, os port@is da Multitempo direcionados para os clientes e para os colaboradores. Este foi o projeto de tecnologias de informação e gestão mais importante desenvolvido a nível interno. A grande agilidade desta ferramenta veio possibilitar às empresas clientes e aos colaboradores uma maior proximidade para com a Multitempo.

Aos clientes, é disponibilizado um acesso que lhes permite obter e consultar diversos documentos relacionados com a gestão contratual e gestão financeira. Quanto aos colaboradores, permite-lhes que tenham acesso às informações dos dados pessoais, bem como a consulta e impressão

de diversos documentos, como por exemplo recibos de vencimento, declaração de IRS, entre outros. Desta dinâmica resultam economias de escala para todos, permitindo também à Multitempo libertar-se de tarefas administrativas, centrando-se no seu 'core business', assegurando, assim, o acompanhamento comercial e técnico de qualidade.

Todas estas aplicações integradas (SIGE) implementadas na Multitempo permitiram a oferta de um pacote aos seus clientes que inclui o produto, o preço, os serviços e a imagem, com o objetivo de estreitar relações de parceria na procura mútua do sucesso, e não numa relação de compra e venda e nada mais. No caso da Multitempo, desta forma consolida a relação triangular, figura de estilo normalmente utilizada na sua área de negócio, o trabalho temporário, sendo assim possível conciliar a relação com os clientes, gerir os trabalhadores temporários e os seus recursos internos (Gestão de Recursos Humanos). 



CONSIGO

Só os melhores Recursos Humanos ajudam a sua empresa a crescer. Procuramos potenciar a otimização e flexibilização na gestão de recursos humanos dos nossos Clientes através da atividade de Recrutamento e Seleção, Cedência e Gestão de Trabalhadores Temporários.

Fazemos acontecer.



MULTITEMPO
CONSIGO AGORA E SEMPRE

www.multitempo.pt

  LISBOA | MAIA | BARREIRO | AVEIRO | TROFA



'You can't manage what you can't measure'

A capacidade de gerir passa em larga medida por decidir, sendo a escolha entre diferentes opções orientada segundo critérios de valorização de cada cenário. As decisões de GRH orientam-se pelo mesmo princípio, no entanto, a seleção de critérios segundo o qual valorizar as diferentes opções sempre foi um desafio.

por: **Maria Manuel Seabra da Costa**, Human Capital Consulting Services Diretor, PwC

A percepção de que os Recursos Humanos não são passíveis de mediação é ainda uma opinião comum, contudo, esta visão tem vindo a ser ultrapassada pela necessidade de afirmação desta área como verdadeiro 'stakeholders' com intervenção direta no negócio. Um passo muito importante nesse sentido é dado pela capacidade que a Gestão de Recursos Humanos tiver de apresentar dados quantitativos e indicadores de medida sobre a gestão de pessoas com relevância para a gestão do negócio.

O QUE MEDIR?

A grande missão da Gestão de Recursos Humanos é assegurar que a organização tem talento na quantidade e qualidade que assegurem o cumprimento da estratégia através do alcance de resultados de negócio.

Cumprir esta missão passa por acompanhar em que medida os Recursos Humanos contribuem para alcançar performance e quais as limitações a esta capacidade.

A atenção a dar à capacidade de produzir resultados de negócio é muito relevante numa visão 'as is', mas é ainda mais numa visão de futuro. Assim ter indicadores que permitem monitorar a qualidade de talento existente e capacidade de atrair talento no futuro são igualmente importantes.

A atual agenda económica está fortemente influenciada pela pressão para melhores resultados, quer mais receita quer mais rentabilidade. Assim, a atenção dada hoje aos indicadores de Gestão de Recursos Humanos nasce da necessidade de responder também a este desígnios

Ter Recursos Humanos disponíveis passa por os remunerar de forma equitativa tendo em atenção não só a capacidade de gerar performance mas também o contexto de mercado, assegurando que a relação com o capital humano é sustentada para o futuro. Assim monitorar a remuneração dos Recursos Humanos numa visão lata é fundamental.

Gerir Recursos Humanos numa organização requer estruturas dedicadas a essa missão, pelo que ter a noção da capacidade destas estruturas responderem aos desafios que derivam do negócio é também fundamental, conduzindo a indicadores de 'HR Effectiveness'.

QUE INDICADORES?

Na PwC⁽¹⁾ entendemos que existem três áreas fundamentais que devem merecer atenção como forma de identificar o impacto estratégico das suas pessoas e permitir a identificação de áreas de melhoria, melhores práticas e inovações. A estrutura de indicadores que suporta estas três áreas é:

1. Impacto do capital humano enquanto força de trabalho, através da análise de indicadores de performance ligados ao presente e futuro da organização.

a. Em termos de performance atual, trabalhamos o ROI do capital humano, a produtividade financeira das pessoas, os tradicionais indicadores relacionados com remuneração, absentismo, 'turnover' e outras medidas associadas à mobilidade. É ainda possível medir, entre outros, indicadores relacionados com a estrutura organizacional, com as pessoas e riscos associados a esta estrutura.

b. Sobre performance futura, os desafios que temos vindo a trabalhar estão relacionados com atrair e desenvolver as melhores pessoas para o negócio, perder quadros, envolver e motivar colaboradores, entre outros.



2. 'HR Effectiveness' ou impacto da função de Gestão de Recursos Humanos no negócio.

a. A eficiência e eficácia da função de RH têm sido preocupações fundamentais das atuais lideranças. A PwC desenvolveu indicadores de medida acerca do 'HR Delivery Model' (ou formato de organização e integração da DRH no negócio), das atividades de Gestão de RH, da capacidade instalada destas direções. Neste contexto, destacamos como principais ferramentas de análise qualitativa as entrevistas estruturadas aos principais interlocutores das DRH e questionários 'voice of the customer'.

3. Indicadores adicionais de suporte ao desenvolvimento estratégico da função de RH. Nesta dimensão os nossos trabalhos centram-se em análises objetivas sobre gestão de talento, liderança, o papel das DRH enquanto centros de serviços partilhados, análise da relação das DRH com outras funções chave de suporte a uma organização, como a função financeira ou informática/ tecnológica.

INDICADORES COM MAIOR ATENÇÃO NA ATUAL AGENDA ECONÓMICA

A atual agenda económica está fortemente influenciada pela pressão para melhores resultados, quer mais receita quer mais rentabilidade.

Nota



MARIA MANUEL SEABRA DA COSTA

Maria Manuel Seabra da Costa é atualmente diretora da área de 'Human Capital Consulting Services' da PricewaterhouseCoopers.

- Desenvolveu a sua carreira na área de consultoria em empresas como a McKinsey & Company e A.T.Keamey. Começou a sua carreira profissional na Dun & Bradstreet e trabalhou ainda como analista financeiro no Banco Santander.
- Em 2000, integrou a Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa como professor auxiliar visitante ensinando nas licenciaturas de Economia e Gestão e na formação de executivos.
- Integrou o Nova Forum – Instituto de Formação de Executivos da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, onde foi administrador executivo.
- Licenciada em Economia pela Faculdade de Ciências Económicas e Empresarias da Universidade Católica Portuguesa, é 'master' em 'Business Administration' (MBA) pela mesma Universidade.

Assim, a atenção dada hoje aos indicadores de Gestão de Recursos Humanos nasce da necessidade de responder também a este desígnios.

Por um lado, existe a preocupação com a:

- **Produtividade**⁽²⁾ - A pressão para melhores resultados na economia passa por produzir mais por cada unidade de custo de RH;
- **Custo de RH**⁽³⁾ - Neste caminho para melhor performance é fundamental o controle pelos custos, no entanto as políticas sociais do Estado têm conduzido à transfe-

rência destes encargos para a esfera privada o que tem colocado pressão neste item dos custos. Mais do que uma grande pressão pelo aumento de salários, são os benefícios que têm trazido pressão a este item pelo que uma análise atenta é fundamental;

“A grande missão da Gestão de Recursos Humanos é assegurar que a organização tem talento na quantidade e qualidade que assegurem o cumprimento da estratégia através do alcance de resultados de negócio”

■ **RH 'turnover'**⁽⁴⁾- A redução do número de efetivos, quer seja por ganhos de eficiência quer por redução do nível de atividade, tem sido uma resposta por parte da Gestão de Recursos Humanos.

Por outro lado, tem sido dada atenção aos indicadores que monitorizam a capacidade dos Recursos Humanos das organizações responderem aos desafios de crescimento. Para tal, a monitorização dos indicadores abaixo é muito importante:

Qualidade de recrutamento - apesar de na maioria dos mercados existirem elevados níveis de desemprego, a guerra pelo talento está na mesma sempre presente. A maior disponibilidade de candidatos face à procura reforça a necessidade de intensificar a qualidade de processos de recrutamento;

Capacidade de retenção de 'high performers' - manter a atratividade da organização para talento de elevado desempenho é ainda mais importante em situação económica adversa;

Perda de talento especializado na sequência de reforma ou redução de efetivos - a capacidade de voltar a entrar em mercados ou segmentos temporariamente descontinuados depende da disponibilidade de talento específico dentro da organização.

ANÁLISE DOS INDICADORES

Os indicadores só por si não dão uma resposta orientadora de uma decisão, seja em que contexto for. O que é fundamental é a capacidade de análise e interpretação dos indicadores considerados relevantes.

Este potencial de análise vai depender de vários aspetos a ter em atenção:

- Consistência das fontes e do tipo de indicadores escolhidos;
- Da estabilidade dos indicadores ao longo do tempo para identificar tendências e estabelecer as devidas ligações com valores de negócio, nomeadamente financeiros;
- A possibilidade de comparação com entidades ou realidades relevantes, sendo aqui muito importante a seleção dos critérios de comparabilidade que por si requerem uma abordagem em várias dimensões: cultura, maturidade e dimensão de negócio, estrutura acionista, entre outros. ──P

⁽¹⁾ PricewaterhouseCoopers - Assessoria de Gestão, Lda. que pertence à rede de entidades que são membros da PricewaterhouseCoopers International Limited, cada uma das quais é uma entidade legal autónoma e independente.

⁽²⁾ Valor de receita por FTE, bem como a relação do custo de recursos humanos em função da receita.

⁽³⁾ Custos de recursos humanos totais por FTE.

⁽⁴⁾ Redução do capital humano na organização - numero de rescisões (voluntárias ou não) em função do total de efetivos.

Medir para melhor gerir

por: **Tomé Gil**, Diretor-geral, Escrita Digital

Sem medir não é possível gerir. Mesmo quando o tema são Recursos Humanos, quantificar ajuda nas tomadas de decisão. Apresentamos aqui uma proposta para um conjunto de indicadores quantitativos que podem ser o seu 'tableau de bord' para esta área. Apresentamos os indicadores divididos por três grupos: resultados, moral e produtividade. **Resultados.** Para este grupo, escolhemos apenas um indicador: a percentagem de colaboradores que atinge os objetivos. Cerca de nove mil pessoas, em onze organizações, utilizam o software de avaliação de desempenho da Escrita Digital, sistemas de avaliação baseados em objetivos são prática corrente. Observar

este indicador ao longo do tempo permite uma informação valiosa. **Moral.** É inquestionável que o sucesso das empresas depende fundamentalmente das pessoas. Por mais que automatizemos processos e normalizemos procedimentos, se queremos construir algo de bom, inovador, rentável e de que nos orgulhemos, precisamos de pessoas inteligentes, motivadas e bem preparadas, o que só se consegue se mantivermos a moral em alta. Eis os indicadores que escolhemos: o grau de satisfação com que as pessoas chegam ao trabalho (para medir este indicador, faça um inquérito, anónimo, quando o trabalhador marca o ponto ou abre o seu computador) e a taxa de absentismo. **Produtividade.** Aqui somos conservadores, preferimos rácios. Vendas/ número de colaboradores e vendas/ massa salarial, a análise, ano a ano, destes indicadores e a comparação com empresas de um mesmo setor é algo que não podemos ignorar.

Para concluir propomos-lhe um exercício: faça a sua lista, vai ver que, ao fazê-la, descobrirá que a mesma irá parecer-lhe nunca estar completa. — P

tome.gil@escritadigital.pt



Aplicações informáticas para apoio à gestão dos recursos humanos.

Apoio ao desenvolvimento:	Gestão administrativa:
XRP Avaliação de Desempenho;	XRP Portal do Colaborador;
XRP Gestão por Competências;	XRP Gestão de Turnos;
XRP Gestão da Formação;	XRP Trabalhador-Estudante;
XRP Revisão Salarial;	XRP Gestão de Compras e Despesas;
XRP Recrutamento;	XRP Deslocações e Viagens;
XRP Gestão de Talento.	XRP Telemóveis.

Para informações adicionais, visite-nos em:
www.escritadigital.pt/xrp

Escrita Digital, S.A. Edifício Castil, Rua Castilho, nº 39, 10º F 1250-068 LISBOA
Tel.: 21 3811710; e-mail: xrprh.info@escritadigital.pt; web: www.escritadigital.pt

Avaliar o capital humano: uma tarefa sempre difícil!

por: **José Vaz Quintino**, Diretor comercial e de marketing, Grupo Egor

Fruto dos dias complicados que todos vemos, torna-se cada vez mais importante que as empresas se munam de ferramentas de gestão que permitam, de uma forma expedita e objetiva, avaliar os seus resultados e dos seus colaboradores. Na verdade, o objetivo será alcançar os melhores resultados, numa conjuntura económica difícil e sem par nas últimas décadas, mas em que ninguém pode ficar alheado da existência de um mercado em que a concorrência é cada vez mais feroz e em que é necessário ser-se competitivo todos os dias. Na vertente do capital humano e considerando que as atuais condições sob as quais uma organização se torna mais ou menos competitiva, conduz à necessidade de alterações internas significativas em intervalos de tempo curtos (no sentido da adaptação ao mercado), não é possível admitir uma adequação “perene” dos instrumentos de medida do capital humano. É assim necessário que os estudiosos deste tipo de ferramentas consigam desenvolver instrumentos que, além de válidos e rigorosos, sejam também capazes de estar adequados à atuali-

Medir comportamentos é sempre complexo e nunca 100% tangível

dade das atividades das organizações, dos seus colaboradores e do meio em que estão inseridos. Por outro lado, estas ferramentas devem conseguir eliminar o mais possível a subjetividade sempre inerente ao processo de avaliação do comportamento humano.

Se analisarmos aquilo que se passa, por exemplo, com os testes de avaliação psicológica, compreendemos facilmente a necessidade dos mesmos evoluírem ao longo dos tempos, de modo a medirem competências adequadas ao momento e não continuarem a medir aquelas que já foram importantes há décadas atrás, mas que atualmente não fazem tanto sentido.

Por exemplo, era normal há 20 anos que a competência “cálculo mental” fosse de extrema importância para funções desenvolvidas nas áreas da gestão/ economia, banca, seguros... Acontece, contudo, que com a evolução da tecnologia (máquinas de calcular, computadores...) esta competência deixou de fazer tanto sentido, sendo assim mais relevante, por exemplo, o raciocínio crítico numérico. Assim, passou a dar-se mais ênfase aos testes que analisam o raciocínio perante a resolução de problemas concretos, passando o “puro”, cálculo mental a ter cada vez menos peso.

Por outro lado, também convém não esquecermos que, fruto de alterações sociais e culturais, é importante que com regularidade os testes sejam aferidos/ normalizados para a população, de modo a não correr-se o “risco” de, a dada altura, não traduzirem as características dessa mesma população. Em Portugal, por exemplo, com o alargamento do nível de estudos obrigatórios para o 12º ano de escolaridade, foi necessário adequar as escalas dos testes para esta nova realidade, o mesmo se passou, por exemplo, com a introdução do plano de Bolonha.

Sendo também bastante comum as organizações efetuarem, por exemplo, a medição do desempenho dos colaboradores, as taxas de absentismo e ‘turn-over’, os níveis de “clima organizacional”, o nível de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores, o retorno do investimento na formação e no recrutamento, entre outras, há que tentar, o mais possível, diminuir o risco de subjetividade. Pese embora existam no mercado diversos instrumentos e sistemas já validados e que têm como objetivo medir estas e outras variáveis, há que não esquecer que existe sempre o risco de alguma subjetividade associada, pois estamos a falar do elemento humano! Se medir o tempo que um atleta leva a correr uma prova de 100 metros é perfeitamente tangível ao milionésimo de segundo, já medir os comportamentos observados numa dinâmica de grupo por observadores distintos ou efetuar a avaliação de um candidato numa entrevista, poderá conduzir a resultados diferentes, tendo em conta que medir comportamentos é sempre complexo e nunca 100% tangível.

Assim sendo, a grande preocupação das organizações e dos seus gestores deverá ser tentarem utilizar ferramentas/ instrumentos que permitam reduzir o mais possível o grau de subjetividade e permitir a obtenção de resultados fiáveis, tanto para a organização como para os seus colaboradores! _____P



Soluções para tudo e para todos...

Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching



25 anos de actividade atestam o Grupo Egor enquanto referência de ética, confiança, criatividade, rigor e excelência.

Escutamos, compreendemos e assumimos as preocupações e os problemas de cada Cliente e concebemos, propomos e concretizamos as soluções mais adequadas...



www.egor.pt



Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
(Certificados desde 1990)



Trabalho Temporário
(Certificados desde 1999)



Call Centers
Atendimento Geral
Serviços Administrativos
(Certificados desde 2005)



Formação
Consultoria
(Certificados desde 2008)

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

João Gonçalves, 'Partner' e fundador da SDO

A caminho do Sri Lanka

Os portugueses foram os primeiros europeus a chegar ao Sri Lanka. Hoje é a SDO que está a preparar a internacionalização para a ilha asiática. João Gonçalves, em entrevista, fala dos desafios da internacionalização e faz um balanço de 20 anos de atuação no mercado português.

por: **Patrícia Noletto** foto: **DeF**



João Gonçalves sublinha que "a gestão das pessoas terá que necessariamente acompanhar todas as mudanças que irão acontecer na gestão global das empresas"

NESTES 20 ANOS DE ATUAÇÃO, O QUE TEM DISTINGUIDO A SDO? Constituída em 1990, a SDO assentou na experiência e no conhecimento prático dos sócios fundadores que, conjuntamente, tinham já efetuado reestruturações e projetos distintos, com resultados expressivos, em empresas de referência. Aqui nasce o primeiro fator de êxito. O segundo fator foi o elevado sentido estratégico de aposta na prestação de serviços a empresas líderes nos respetivos setores de atividade. Em simultâneo, procurámos as melhores pessoas para colaborarem connosco, com experiência de multinacional e que apostassem em projetos de médio/ longo prazo. Um terceiro aspeto, que consideramos altamente relevante, foi a aposta em pessoas empreendedoras com uma orientação para o cliente acima do habitual, fatores esses que nos levam a manter clientes por mais de uma década. Por último, trabalhando a SDO privilegiadamente em três setores altamente competitivos, como são a distribuição, a banca e a indústria farmacêutica,

a aprendizagem permanente com este tipo de clientes obriga-nos a exceder-nos em todos os projetos, o que nos transmite humildade e vontade de aprendizagem permanente.

NESTE MOMENTO, QUAL A ESTRATÉGIA DA EMPRESA?

A SDO Consultoria tem vindo a preparar-se para as novas exigências do século XXI. Certificou-se, por isso, em qualidade pelas normas ISO 9001/2008, o que permitiu melhorar os seus processos e sistemas, e criou uma rede de parcerias e parceiros que a habilitam a atuar e exercer a consultoria em qualquer parte do mundo, acompanhando e apoiando os seus clientes. No plano interno, a SDO foi transformada em SA já neste século, abrindo a participação acionista aos seus melhores colaboradores. Assim, para fazer face a uma conjuntura menos favorável, que se vive desde 2008 e que se prevê poder ainda agravar-se, implementámos já as medidas seguintes: foco na leitura antecipada de contexto, a fim de percebermos as mudanças que estão a acontecer e que continuarão nos próximos anos, apetrechando-nos com as competências de que os nossos clientes irão necessitar; redução de custos internos, com o propósito de podermos oferecer preços mais competitivos, admitir novos perfis de colaboradores e investir na melhor oferta formativa internacional; aumento do esforço comercial no estrangeiro, em ordem a atingir 1 milhão de USD no valor de faturação em países terceiros; prossecução, de forma sustentada, do plano de internacionalização.

A SDO ESTÁ A APOSTAR NO MERCADO DO SRI LANKA. COMO É QUE

ESTÁ A CORRER?

Para a SDO, a internacionalização foi uma decisão estratégica tomada em 2006/07, tendo equacionado logo os mercados Africano e Asiático. Quanto ao primeiro, escolhemos Moçambique e apostámos numa sociedade com sócios locais. Hoje temos uma empresa, cuja operação está a decorrer acima das nossas expectativas, com desafios estimulantes. Quanto ao mercado asiático, estamos a preparar a operação no Sri Lanka, sem deixarmos de olhar para outros países. As visitas efetuadas a muitas empresas e instituições naquela área geográfica resultaram num balanço muito positivo. Verificámos um grande interesse na experimentação das nossas abordagens, metodologias e sistemas, o que já está a acontecer com algumas das mais prestigiadas empresas do Sri Lanka e que, em breve, poderá ser tornado público. Abriremos proximamente o nosso escritório local, estando o 'site' em fase de ultimate. A equipa está, neste momento, na fase de preparação. De referir ainda que, por motivos históricos, os Portugueses beneficiam de muita afetividade e consideração por parte da população e das instituições do Sri Lanka...

“Verificámos no [Sri Lanka] um grande interesse na experimentação das nossas abordagens, metodologias e sistemas”

tecer nas gestão global das empresas, o que significa que teremos nos próximos anos alteração do papel que as direcções de RH assumirão perante a gestão de topo. Contudo, um dos papéis principais será sempre o desafio das direcções de RH agilizarem e favorecerem as mudanças que se colocam num nível superior. Complementarmente à mudança de papéis e subjacentes políticas, alguns dos principais focos da gestão de pessoas irá ser o 'change management', a forma como as pessoas vão ser recompensadas e como vão organizar e conciliar as suas carreiras pessoais e profissionais. As relações de emprego e de trabalho terão de ser fonte de novas abordagens e modelos de contratação, quebrando com alguns dos paradigmas atuais como são o género, a idade, mobilidade e nacionalidade. A gestão das maiorias e minorias, ou seja, de quadros e não quadros, irá ser ainda mais influenciada pelos novos contextos macroeconómicos e macrosociológicos, pelo que a aprendizagem e desenvolvimento das pessoas é a única porta de entrada no futuro. — P

ONDE DEVEMOS FOCAR A GESTÃO RH NOS PRÓXIMOS ANOS?

A gestão das pessoas terá de acompanhar todas as mudanças que irão acon-

O Projecto Social de Empresa e os Benefícios Sociais

Orador: Prof. Doutor Diogo Leite de Campos



19.04.2011 | 12.30 | HOTEL SOFITEL, Lisboa
em parceria com a Câmara do Comércio e Indústria Luso-Francesa.



Edenred
For an easier life

inscricao.pt@edenred.com

Coaching: faça da sua equipa a campeã

Estamos a viver uma crescente tomada de consciência sobre o que há a mudar. Até agora, temos procurado fora de nós! Que tal, procuramos dentro de nós? E quando digo nós, digo indivíduos, empresas, trabalhadores...

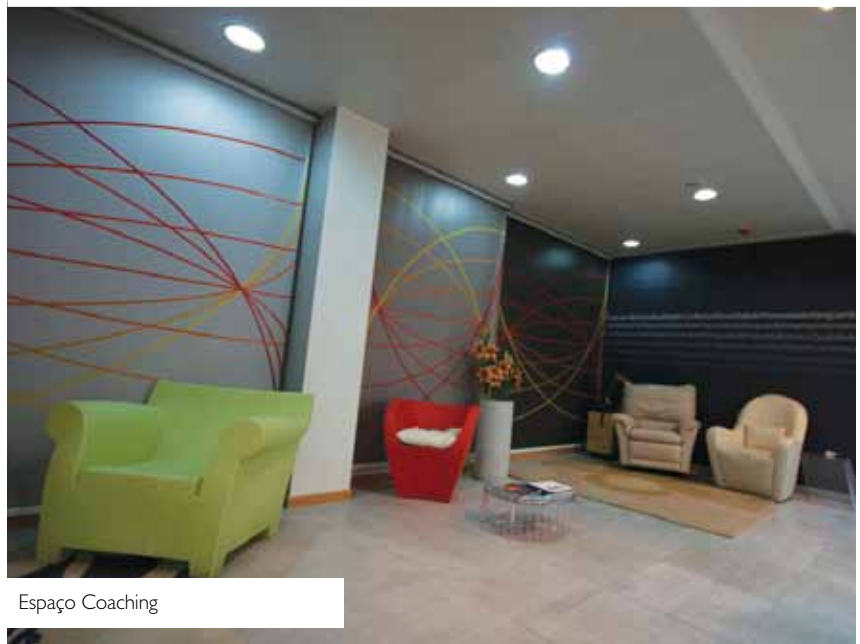
por: **Rosário Tavares**, Diretora executiva e coach profissional, Arte em Gestão



Fotos: Arte em Gestão



Podia começar por falar das dificuldades que o coaching tem para ser entendido por todos nós indivíduos e também pelos pequenos e médios empresário portugueses! Poderia também falar da crise que atravessamos e que nos limita a todos financeiramente! Mas não! O coaching, a inteligência emocional, o PNL e/ou outras técnicas de poder pessoal e empresarial não estão a viver nenhum momento de crise e nem são dificilmente entendidas por nós (quer estejamos a desempenhar o papel de indivíduos, de profissionais, de pais ou outro qualquer). Porquê? Muito simplesmente porque, lá no fundo de nós mesmos, independentemente do papel que estejamos a desempenhar, não estamos satisfeitos nem felizes. E, portanto, o que precisamos é de



Espaço Coaching

sair desse estado. Isto não é “uma crise” porque se fosse estaríamos em crise desde sempre. O que estamos a viver é uma crescente tomada de consciência sobre o que há a mudar. Até agora temos procurado sempre fora de nós! Que tal, procurarmos agora dentro de nós? E quando digo nós, digo indivíduos, empresas, empresários, colaboradores (prefiro trabalhadores porque isso diz mais de nós); todos como comunidade, todos como país, todos como mundo. Quantos papéis quisermos - porque desempenhamos todos! Será então esta fase uma iminente mudança de paradigma? Sim! É aí que o coaching é tão necessário, senão imprescindível.

NOVO PARADIGMA/ NOVAS EMPRESAS/NOVOS TRABALHADORES

As empresas podem ter tudo o que quiserem, o melhor marketing, a melhor tecnologia, o capital necessário, estratégias poderosas e objetivos bem definidos, mas sem o capital humano nada acontece. O seu bem mais precioso está nas pessoas. As pessoas “são pessoas” mas são sobretudo “a equipa”. Chegar à vitória e chegar aos resultados é sempre um trabalho da equipa e de nenhum elemento em particular. Os resultados estão nas equipas. Quando temos uma equipa forte, motivada e focada - do início ao fim do dia - todos os dias, da área comercial à área criativa, não só o sucesso está garantido como sabemos que, no dia seguinte, faremos e seremos ainda melhores. Para verificar e aplicar essa força basta observar os gansos na sua trajetória de voo e interações durante o mesmo, voam focados no destino, o líder comanda, mas se cansado, outro assume imediatamente o comando - o que interessa é o todo avançar. Se algum ganso precisa de ajuda, logo dois outros se destacam para o ajudar sem fugir da orientação e do esquema a seguir. Por esta observação podemos tirar as seguintes conclusões. O líder é importante para manter a orientação, mas nem sempre o pode fazer. Está sempre outro preparado para, em alternância e na sua competência, exercer essa liderança. Criar espírito de grupo, equipa, trabalho, empatia, amizade, solidariedade, gratidão e respeito são fundamentais.

Nesta nova abordagem não faz sentido o desvalor do outro, seja ele o “empresário”, o “chefe”, o “colaborador” ou o “trabalhador”, porque já não estão separados, existem laços fortes entre eles, laços de afeto e de imprescindibilidade. Todos são um com o resultado a atingir e sabem, em consciência, que todos dependem de todos. Quando isso acontece, estamos numa dinâmica de ganha/ ganha. Quem não conseguir entender esta nova ordem que saía.

AQUI ENTRA O COACHING!

Afinal, o que é o coaching? Em que medida o coaching pode contribuir para chegar ao estado de lucidez e de consciência empresarial e grupal? O coaching designa-se por uma forma de questionamento orientada de forma inteligente, dirigido a pessoas, equipas, empresários, empresas, instituições, etc., para que “eles” ou “elas” próprios cheguem às conclusões que criam uma dinâmica de poder, de satisfação e unidade. Existem várias técnicas e metodologias a implementar - quase todos nós já ouvimos falar ou lemos sobre elas. Contudo, e porque cada caso é um caso, cada pessoa é uma pessoa e cada empresa é uma empresa, o modelo a aplicar terá sempre de ser feito por medida.


O coach sabe várias coisas. Uma: só uma liderança promove uma equipa forte, motivada e coesa. O que se quer, e usando uma linguagem fu-

As empresas podem ter tudo: o melhor marketing, a melhor tecnologia... Mas sem o capital humano nada acontece



tebolística “é que o avançado possa ir para a baliza e o defesa possa ser ponta de lança” - quando for necessário isso acontecer, isso acontece! O processo, preferencialmente, deverá começar “do topo”. No entanto, ações pontuais e dinâmicas de coesão são sempre bem-vindas e não se perdem no tempo. Porque aquilo que foi aprendido e integrado e que fala de nós nunca se esquece e é sempre enriquecedor. Outra: que embora não haja duas pessoas iguais, todas querem ser felizes, sentirem-se envolvidas, reconhecidas e aprovadas. Todos, sem exceção, com as suas diferenças, devem ser conduzidos ao caminho comum - aos objetivos, aos resultados, à vitória. Esse é o único destino, o do sucesso sempre.

Nesta nova orientação e ordem, mesmo que o insucesso/ fracasso venha, ninguém fracassou, não há insucesso, não há depressões, não há culpados, porque em tudo foi dado o melhor. Sem ressentimentos continuamos em frente.

Este espírito, quando interiorizado, fica também no indivíduo, que segue em frente sem pena de si mesmo e sem se sentir vítima de nada. Isso dá-lhe todo o poder de voltar ao mercado de trabalho e ser ele mesmo de novo, pronto para integrar uma nova equipa. É para a construção e sustentação desta dinâmica de motivação, união, força e sucesso, das empresas e dos que nelas trabalham, que as diferentes metodologias (‘business’, ‘life’, ‘executive coaching’) existem e são, mais do nunca, necessárias. 

Coaching comercial

O coaching comercial diferencia-se da consultoria e da formação tradicional, visto que está genuinamente focado no desenvolvimento intrínseco do seu destinatário, na prossecução da sua autoconsciência e no apoio à identificação e definição dos seus próprios objetivos e planos de ação para os atingir.

por: **João Alberto Catalão**, 'Master' em coaching, fundador e diretor-geral da YouUp e membro do grupo português de coaches



*“Há um punhado de homens que conseguem enriquecer simplesmente porque prestam atenção aos pormenores que a maioria despreza”
(Henry Ford).*

Os níveis de competitividade atuais já não são compatíveis com os processos de desenvolvimento de performance tradicionais. Os negociadores (compras e vendas) vivem momentos de crescente tensão e exigência, sendo necessário oferecer-lhes novas metodologias de desenvolvimento pessoal, mais compatíveis com as suas reais necessidades operacionais.

*“Alguns pressentem a chuva; outros contentam-se em molhar-se”
(H.Miller).*

O ambiente negocial está cada vez mais exigente e complexo. No nosso ponto de vista, são três as razões principais:

■ **O consumidor e as empresas querem mais, por menos:** Cada vez mais, os negociadores estão à procura de novas soluções para resolverem problemas ou desafios que não conseguem articular (falta de tempo, recursos, etc.);

■ **Necessidade de comprar ou vender valor:** Nos dias de hoje, o desafio para um negociador de sucesso já não é transacionar produtos ou serviços pelo melhor preço. O segredo está no valor acrescentado associado à compra ou à venda. Esta necessidade de acrescentar valor a cada negócio exige muita análise de mercado, atenção ao pormenor e criatividade negocial. “Quem continuar a fazer o que sempre fez, já não obterá aquilo que obtinha no passado”;

■ **Estratégias e táticas negociais cada vez mais profissionalizadas:** As empresas produtoras tiveram em Portugal, até ao início da década de 80, maior poder negocial relativo. O comércio organizado era praticamente inexistente, caracterizado por muitas unidades de pequena dimensão. Perdia-se um cliente e facilmente se encontrava outro para o substituir.



Hoje, no mundo dos negócios, podemos começar a dizer que por detrás de um grande profissional está, durante algum momento, um grande coach!

muito poucos recursos a requalificar os seus negociadores. Muitas empresas perderam quota de mercado (ou fecharam), devido à sua teimosia em deixarem as suas vendas nas mãos de “negociadores” desajustados aos novos ritmos e exigências negociais. Atualmente, temos a perceção de que ambos os lados estão equilibrados ao nível dos conhecimentos técnicos, estando ambas as partes confrontadas com a necessidade urgente de se entenderem.

“SE NÃO SABES PARA ONDE IR, NÃO IMPORTA QUE CAMINHO TE PODE CONDUZIR ATÉ LÁ”.

O coaching assume-se com muito sucesso enquanto uma nova e dinâmica metodologia de desenvolvimento pessoal e profissional, pelo que desde há muito que a elegi como um domínio de intervenção estratégico para a área comercial.

O coaching está em grande força nos países economicamente mais desenvolvidos. Um ‘survey’ publicado na Harvard Business Review revela que 86% das principais empresas norte americanas utilizam o coaching no desenvolvimento dos seus executivos comerciais. Como exemplo: a IBM possui nos EUA mais de 60 coaches em ‘full-time’.

Efetivamente, o recurso ao coaching tem-se revelado uma “resposta” eficaz para profissionais que exercem cargos de chefia ou funções executivas sujeitas a grandes exigências e pressões profissionais e sociais, como é o caso da negociação e das vendas. O coaching comercial diferencia-se da consultoria e da formação tradicional em inúmeros aspetos, já que está genuinamente focado no desenvolvimento intrínseco do seu destinatário, na prossecução da sua autoconsciência, no apoio à identificação e definição dos seus próprios objetivos e planos de ação para os atingir, e não no fornecimento de “receitas pré-formatadas”.

Antes costumava dizer-se que por detrás de um grande homem estava uma grande mulher... Hoje, no mundo dos negócios, podemos começar a dizer que por detrás de um grande profissional (homem ou mulher) está, durante algum momento, um (ou uma) grande coach! _____

Com a abertura do primeiro hipermercado (1985), as negociações ganharam outro ritmo e a distribuição conseguiu profissionalizar mais rapidamente e melhorar os seus próprios profissionais. A produção resistiu muito à mudança e sofreu as consequências. A malfadada criatividade negocial apontada a alguns operadores, não era novidade para os produtores que “tinham mundo”, pois em Portugal apenas se replicaram as práticas negociais de outros países, onde esse canal já existia há mais tempo. Enquanto os operadores da distribuição investiam tempo e dinheiro a enviar os seus negociadores ao estrangeiro, os produtores perderam muito tempo e dinheiro a protestar, dispensando

j.catalao@youup.pt

Valorizamos
o SEU MUNDO

Paula Tomás
Consultores

Parque das Nações Rua das Vigas, Lote 2 - 2ºF - 1990-506 Lisboa Tel: 219 458 533 | Fax: 219 458 534 www.ptomasconsultores.pt | email: ptc.geral@ptomasconsultores.pt

Promover um casamento bem sucedido!



As equipas do AKI envolvidas no projeto concluíram um desafio que consistia em construir uma ponte, concertando e alinhando esforços

© We Change

Integração de novos colaboradores

por: **Paula Campos**, 'Managing partner', We Change

A retenção de quadros e a gestão de talentos inicia-se com as práticas de acolhimento e integração de novos colaboradores nas empresas, que visam não só criar as condições para acelerar a adaptação do novo colaborador à função e à empresa, como apoiar a criação do contrato psicológico, estabelecendo o compromisso, o sentido de pertença, a lealdade ao projeto e à empresa.

Entrar numa empresa é como ir viver para um país no estrangeiro, temos de aprender uma língua diferente, outras práticas culturais, novas regras e, o mais importante, estabelecer uma nova 'network' profissional que será o suporte crítico no exercício do novo lugar e na satisfação do colaborador.

As práticas mais generalizadas de acolhimen-

to e integração no nosso mercado centram-se ao nível da passagem de informação institucional, consubstanciadas nos manuais de acolhimento e no ministrar da formação técnica necessária ao desenvolvimento da função em causa. Ou seja, não encontramos frequentemente um plano de atividades que vise o alinhamento cultural dos novos colaboradores, e na mesma linha, o reforço do vínculo psicológico com a empresa e a marca, alicerces da lealdade e compromisso com a organização.

É importante dar orientação e formação ao novo colaborador sobre o que é esperado dele no exercício da sua função, mas tão importante como isto é planear a forma como o fazemos sentir ser parte da equipa, como o integramos.

As primeiras impressões contam, e não é invulgar que os primeiros dias numa nova empresa sejam altamente stressantes, aborrecidos, em que os colaboradores se sentem afundar perante a carga de nova informação e de como se sentem improdutivos nesses primeiros dias.

Partilhamos aqui dois projetos desenvolvidos que têm em comum o facto de corresponderem a planos de acolhimento e integração com diferentes fases e objetivos, e nos quais foi considerado importante in-

Entrar numa empresa é como ir viver para um país no estrangeiro, temos de aprender uma língua diferente, outras práticas culturais, novas regras e, o mais importante, estabelecer uma nova 'network' profissional

cluir um momento/etapa cujo objetivo fosse desenvolver a apropriação dos valores da empresa pelos novos colaboradores, estimulando o sentido de pertença e reforçando os laços com a equipa e a empresa.

A Bene Farmacêutica, na altura do seu lançamento em Portugal, desafiou-nos a desenhar um evento que fosse integrado no seu plano de acolhimento e integração da nova equipa, e que contribuísse para o reforçar de laços, na consolidação de sentido de corpo e missão, bem como a transmissão dos valores da empresa a esta equipa que iniciava o projeto.

A equipa tinha passado meses envolvida na criação dos sistemas base de suporte na empresa, em formação técnica e de produto, meses duros e exigentes nos quais o desenvolvimento dos relacionamentos profissionais foram-se desenvolvendo, muito centrado no atingir dos objetivos de conclusão das atividades preparatórias para o início de atividade. Desenhámos um evento de dois dias, assente numa metodologia experiencial, fora de portas, levando toda a equipa até um hotel no Sul do país. Foi um programa que previa atividades de 'teambuilding' integradas com momentos de lazer, de forma a criar espaços de fortalecimento de relações e de conhecimento mútuo.

Passamos com os nossos colegas de trabalho mais tempo do que passamos com a nossa família, portanto, é importante criar oportunidades de desenvolver relacionamentos profissionais positivos, que suportem um bom clima na equipa.

O programa de atividades implicou, igualmente, uma passagem de desafios de subequipa para desafios cada vez mais globais. Os desafios foram sendo facilitados pela nossa equipa de formadores, nos momentos de 'briefing', conduzindo a reflexão e o estabelecimento dos compromissos de melhoria.

Na última etapa do programa, as subequipas viveram o projeto de construir pequenas jangadas e, após um percurso de navegação, tiveram o desafio de construir uma jangada que levasse todos os colegas até ao novo território onde lançaram a sua bandeira! Foi tempo de festejar, foi tempo de lançar as sementes para o vestir desta nova camisola, do orgulho em pertencer!

PROJETO COM O AKI

O segundo projeto que partilhamos refere-se à nossa colaboração com o AKI, no seu plano de integração das equipas no lançamento de novas lojas do Montijo e Barreiro. O plano de integração no AKI comporta diversas etapas e respetivos objetivos. Sandra Barranquinho, diretora de Recursos Humanos da organização, refere: "após a fase de seleção da nova equipa de loja, dá-se início a um período de cerca de três meses de formação teórico-prática que incide, fundamentalmente, no conhecimento de produto, da técnica de venda e dos processos de gestão comercial e operacional de loja. Esta é uma etapa crítica do processo de integração e formação inicial de uma nova equipa de loja. Tudo acontece no "terreno", isto é, no contexto de outras lojas AKI, cujos membros se responsabilizam por apoiar os novos colegas no seu processo de autoformação. A responsabilização de cada pessoa pelo seu próprio processo de aprendizagem está presente em todos os momentos, é cultural.

Cerca de três semanas antes da abertura, a nova equipa já está na sua loja e, mais uma vez, com a ajuda de colegas 'expert', dá início ao que chamamos o processo de instalação (colocação de produto)".

A responsável acrescenta: "Imediatamente antes da abertura, realizamos uma atividade de um dia em equipa: "DIY Day". Convidamos a equipa a interagir fora do contexto loja, numa atividade em que se pretende, essencialmente, a interiorização dos valores da empresa. Num ambiente totalmente descontraído e com a ajuda de consultores especializados, a equipa realiza "jogos" que permitem colocar em evidência aquilo que valorizamos e o que nos distingue enquanto empresa nas nossas relações uns com os outros e com o nosso contexto", conclui.

No desenho destes "DIY DAY" para o AKI, utilizámos a conceção base do "faça você mesmo", 'headline' do AKI, como inspiração de um conjunto de atividades de equipa que implicavam a apropriação dos valores da organização.

As equipas concluíram desafios que envolveram construir uma ponte, concertando e alinhando esforços. Meteram também mãos à obra na confeção do seu almoço, na criação e na encenação de pequenas peças de teatro, para trabalhar temáticas de relacionamento com o cliente externo e interno. Tiveram oportunidades de reflexão em equipa, aumentando o autoconhecimento e consciência de pontos fortes e áreas de melhoria. E terminámos em momento forte de sentir a equipa, construindo o próprio ritmo de equipa com atividade de 'drumming'. Ou seja, uma injeção de energia, motivação para o desafio de abertura de loja que se avizinhava. **—P**

Conclusão

Parece mais fácil intervir quando falamos de acolhimento e integração de equipas de alguma dimensão, como são os exemplos das ações desenvolvidas. O que não invalida a importância de encontrar alternativas que contribuam para o mesmo objetivo de alinhamento cultural na integração de quadros (exemplo, encontros com o topo da organização, programas de 'mentoring', tutores) ou utilizar os eventos anuais da empresa para a integração dos novos colaboradores. Bem vindo, és dos nossos! E nós somos assim! É uma mensagem importante a passar!

paula.campos@vechange.pt

Somos o que atraímos ou atraímos o que somos?

Marketing digital e Recursos Humanos



Será que temos bons RH porque tivemos a capacidade de nos posicionar no mercado como uma empresa atrativa para qualquer potencial bom colaborador ou, pelo contrário, nos deixamos ir e vamos buscando ao mercado RH conforme vamos necessitando?

por: **Filipe Carrera**, Coordenador da Pós-Graduação em Marketing Digital do IPAM

Acredito que as empresas de excelência atraem de forma consciente os seus próprios Recursos Humanos, têm “lista de espera” para entrada no quadro e isso é muitas vezes resultado do poder da marca, do carisma dos quadros superiores e da notoriedade do setor.

Casos como a Google, a Apple ou a Virgin não podem ser replicados facilmente, devido à falta de recursos necessários para o efeito, pois estamos a falar da utilização de meios de marketing tradicionais, por conseguinte dispendiosos e com fracas possibilidades de analisar resultados.

Não é por acaso que muitos meios promocionais tradicionais estão a atravessar um período de decadência que irá resultar no encerramento e fusões de empresas deste setor. Por outro lado, desde 2009, vemos um crescimento sem paralelo do marketing digital, diria mesmo que os profissionais de marketing e comunicação que não tenham valências na área do digital estarão no desemprego a médio-prazo.

A emergência do marketing digital advém de quatro grandes vantagens em relação ao marketing tradicional:

- Melhor segmentação dos grupos alvo;
- Abrangência mundial;
- Maior rentabilidade das campanhas;
- Melhor informação sobre os resultados das ações promocionais.

Vamos aplicar estas quatro vantagens aos Recursos Humanos:

- Através de ações em redes sociais, como LinkedIn, Twitter e Facebook, é possível chegar exatamente aos Recursos Humanos que pretendemos e mesmo analisar e selecionar candidatos, sem que estes se apercebam de todo o processo realizado ‘a priori’.
- Uma empresa necessita de atrair trabalhadores para uma delegação que vai abrir fora do seu país de origem, o processo normal é a seleção de uma série de meios promocionais que são previamente desconhecidos, com todos os custos inerentes. As ações de marketing digital podem ser cirurgicamente dirigidas para um país, região ou cidade em qualquer parte do mundo, desde a sede e sem intervenção de uma longa cadeia de intermediários.
- As campanhas de marketing digital bem feitas e bem acompanhadas têm rentabilidades excelentes, pois consegue-se fazer mui-

to com uma fração do investimento necessário nos meios tradicionais.

- Finalmente, numa época de crise, o melhor que podemos ter é conseguir provar o resultado de cada Euro investido, o marketing digital tem métricas que permitem a qualquer pessoa fazer esta análise, minuto a minuto, e não meses depois da ação realizada.

Voltando à questão inicial, também acredito que atraímos o que somos. Num mundo do social, cada colaborador é, para o bem e para o mal, um porta-voz da sua empresa, ele exprime as suas alegrias e angústias numa rede que nos interliga a todos num mundo cada vez mais pequeno.

Algumas empresas abraçam o social fazendo vídeos com os seus colaboradores em que eles explicam o gozo que têm em trabalhar nessas empresas. Será que este tipo de ações atraem os melhores? Claro que sim! O melhor vendedor é um cliente satisfeito.

Então, se o digital é tão bom, por que é que a mudança tem tardado tanto? Caro leitor, vou contar-lhe um segredo. Imagine que tem o poder de decidir sobre um orçamento publicitário substancial e tem duas opções.

- Primeira opção: ações de marketing tradicional nos jornais de maior tiragem, televisão, rádio e cartazes. Ao acordar com o rádio passa o seu anúncio, vai comprar o jornal e lá está, uma página inteira. Ao jantar liga a televisão e pede um momento de silêncio para que todos possam admirar o seu magnífico trabalho, seguido de alguns telefonemas

Algumas empresas abraçam o social fazendo vídeos com os seus colaboradores em que eles explicam o gozo que têm em trabalhar nessas empresas. Será que este tipo de ações atraem os melhores? Claro que sim!

de parabéns de amigos mais atentos

- Segunda opção: ações de marketing digital com menor custo, maior eficácia, mas com infinitamente menor reconhecimento social, ninguém lhe vai telefonar a dizer: “grande anúncio no Google!”.

Apesar do seu lado racional se inclinar para a segunda opção, o seu lado emocional vai fazê-lo tomar a primeira opção, por que somos seres emocionais. Mas nunca irá ouvir um decisor dizer que sua decisão foi baseada em pura vaidade.

A escolha agora é sua! _____

ALCANCE AGORA!

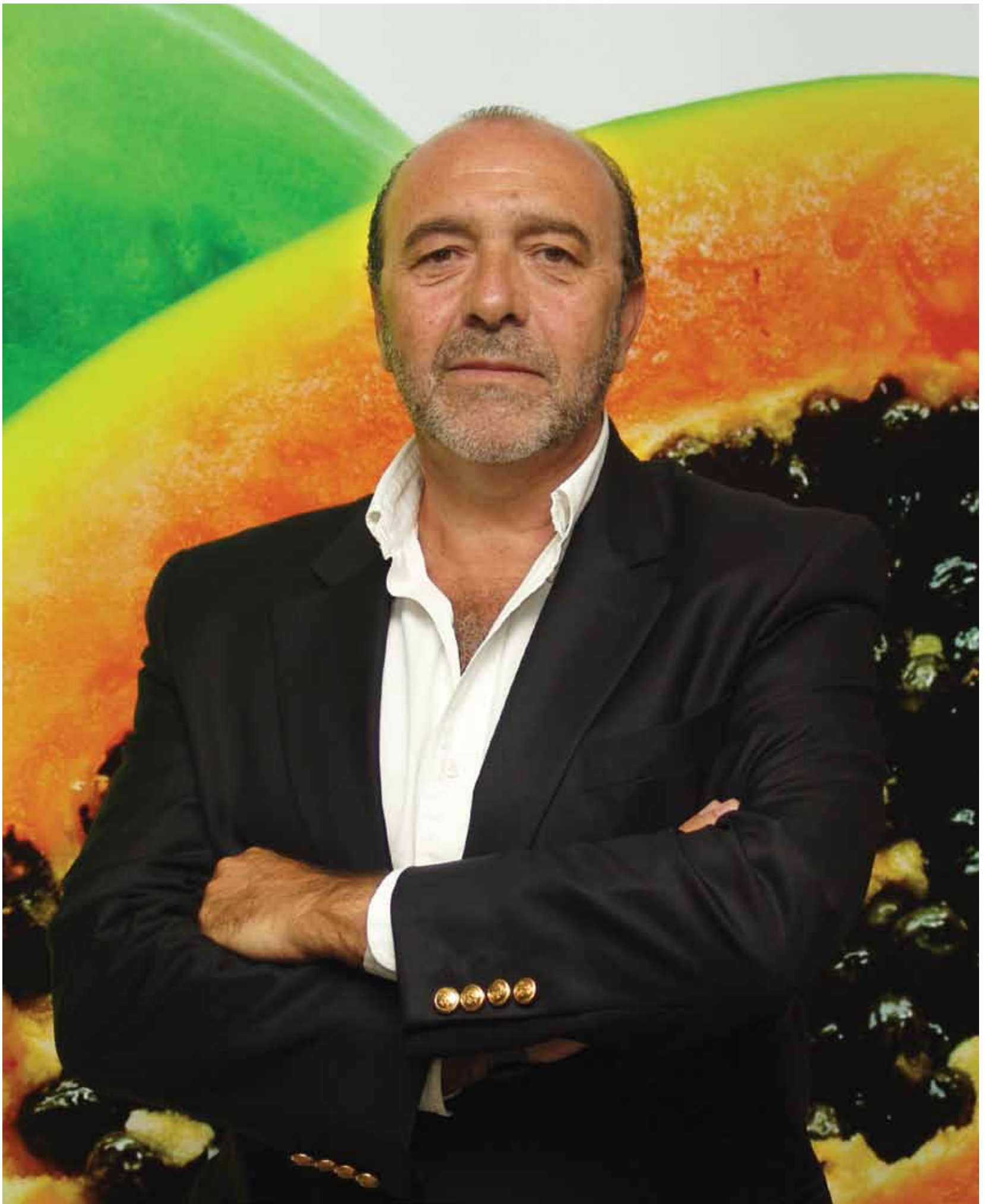
**Sucesso profissional
Harmonia Familiar
Abundância
Bem-estar**

espaçocoaching
cuide de si agora

espaçocoaching
cuide de si agora

Arte em Gestão
Gestão Dinâmica

Av. Da República, nº 6, 9º Dtº • 1050-191 LISBOA
Tlf: +351 213 104 112 - Tlm: +351 913 730 079
espaçocoaching@arteemgestao.pt • www.arteemgestao.pt



José Paulo Machado, Responsável RH SUMOL+COMPAL

Pedir sorrisos em troca de sorrisos

José Paulo Machado nasceu em 1952, em Lisboa. Está ligado ao Grupo Sumol desde 1982 e atualmente é assessor da Administração da SUMOL+COMPAL, assumindo a responsabilidade da Direção de Pessoas, Comunicação e Responsabilidade Corporativa. Em entrevista, afirma “que um sorriso vale imenso e não custa nada a dar. Na SUMOL+COMPAL sou conhecido por pedir sorrisos em troca de sorrisos”, revela.

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

JOSÉ PAULO MACHADO ESTÁ LIGADO AO GRUPO SUMOL+COMPAL HÁ 19 ANOS. COMO SURTIU A OPORTUNIDADE DE INTEGRAÇÃO?

Na realidade a minha ligação a uma das entidades que deu origem à SUMOL+COMPAL vem já desde os anos 80 do século passado. Trabalhava então como diretor de marketing numa empresa de distribuição de vinhos e bebidas espirituosas e fui desafiado pelo fundador, e grande impulsionador do então Grupo Sumol, a fazer parte do Conselho de Administração da Sumolis. Apesar de, por óbvias incompatibilidades em termos da gestão do meu tempo, só ter cumprido um mandato, nunca mais deixei de estar estreitamente ligado a esta organização, quer como membro do seu Conselho Consultivo, quer, mais tarde, do seu Conselho Fiscal. Em 1995, quando já como diretor-geral deixei de trabalhar no setor das bebidas alcoólicas, surgiu um novo convite do dr. António João Eusébio e do atual presidente da SUMOL+COMPAL para regressar, agora a tempo inteiro, ao Conselho de Administração da Sumolis, com o pelouro comercial que abarcava vendas e ‘trade marketing’.

TRABALHOU COM PRODUTOS TÃO DISTINTOS COMO CEREAIS, PASSANDO PELA ÁREA DE VINHOS E BEBIDAS ESPIRITUOSAS E AGORA ESTÁ NA SUMOL+COMPAL, O QUE APRENDEU COM ELES SOBRE GESTÃO DE PESSOAS?

Em todas as áreas e organizações em que trabalhei aprendi algo sobre gestão de pessoas. Nas várias fases da minha carreira as aprendizagens foram diferentes, quer pela minha idade e grau de experiência que a cada altura tinha, quer pelo tipo de organização. Mas não se pode dizer que haja grandes divergências. Em todas as situações aprendi coisas boas e presenciei factos e ações que considerei passíveis de grandes melhorias e/ou de práticas a evitar. Aprendi que é importante ter uma boa dose de abertura de espírito, ter disponibilidade para ouvir e manter proximidade com as pessoas das nossas equipas para as poder conhecer melhor, ter a humildade de ouvir as críticas construtivas e um bom “estômago” para ouvir aquelas que o são menos. Aprendi ainda que há que fomentar uma relação saudável em que as chefias são vistas como um dos elementos da equipa e não como um “opositor”. Mas talvez o mais importante que aprendi é o facto de o exemplo vir sempre de cima. O “faz o que eu faço” tem de coincidir com o “faz o que eu digo”!

“O nosso projeto de crescimento é baseado em três pilares: inovação, internacionalização e desenvolvimento do talento das pessoas”

QUANTOS TRABALHADORES TEM A SUMOL+COMPAL?

Trabalham na SUMOL+COMPAL cerca de 1 400 pessoas.

QUAIS SÃO OS VOSSOS PRINCIPAIS VALORES RH?

Estamos precisamente neste momento a tra-

balhar sobre essa matéria, aferindo a conveniência de proceder a alguns ajustes quando estão decorridos quase três anos sobre a fusão que deu origem à SUMOL+COMPAL. Mas creio que não errarei muito se lhe disser que a ambição de crescer e de fazer melhor, a paixão ao serviço da organização, a coesão e a cooperação entre as pessoas e as equipas são linhas orientadoras para todos os que aqui trabalham.

CONTE-NOS UM EXEMPLO DE UMA BOA PRÁTICA RH QUE TENHA IMPLEMENTADO NA EMPRESA.

Há um projeto da SUMOL+COMPAL de que todos nos orgulhamos. Trata-se da Academia SUMOL+COMPAL que, neste momento, tem apenas a Escola de Vendas e de Marketing mas que queremos estender a outras áreas da organização. É um programa de 'trainees' destinado a jovens licenciados e pós-graduados que tem uma componente prática muito grande, a par de uma forte focalização na estratégia do negócio, da gestão de marcas e da gestão de canais. Trata-se de uma excelente forma de descobrir e desenvolver o talento, formando os gestores do amanhã. Estou convicto que esta é uma excelente prática da nossa empresa, que bons frutos nos deu e continuará a dar.

POR QUE RAZÃO A SUMOL+COMPAL, DO PONTO DE VISTA DOS TRABALHADORES, É UMA BOA EMPRESA PARA TRABALHAR?

Porque somos uma empresa portuguesa com um excelente projeto de crescimento sustentado, baseado em três pilares: inovação, internacionalização e desenvolvimento do talento das nossas pessoas. Porque estamos no grande consumo, o que é interessante para muitos profissionais. Porque somos uma empresa de marcas e porque temos

“Crise é uma palavra muito usada hoje em dia, mas aqui não usamos muito o termo”



uma força de distribuição ímpar no nosso setor em Portugal. Porque inovamos todos os dias. Porque temos um bom ambiente de trabalho. Porque somos líderes. Porque estamos a crescer. Enfim, porque nos desafiamos permanentemente para fazer melhor.

A SUMOL+COMPAL UTILIZA, NO ÂMBITO DA SUA COMUNICAÇÃO INTERNA E NO DOMÍNIO DA GESTÃO RH, AS NOVAS TECNOLOGIAS?

Na SUMOL+COMPAL cerca de 700 pessoas trabalham diariamente com um computador, pelo que seria impensável não utilizar as novas tecnologias na nossa comunicação interna. Para além do nosso 'website', que também é visitado pelas nossas pessoas, temos uma intranet muito dinâmica e usamos o e-mail como ferramenta corrente de comunicação. Para a equipa de vendas, particularmente a que cobre o mercado horeca (hotéis, restaurantes e cafés), temos a SUMOL+COMPAL TV cujos episódios são compostos por um misto de ações de formação ou de mera informação comercial e de marketing.

ACHA QUE A GESTÃO RH ESTÁ A MUDAR NO NOSSO PAÍS?

A gestão de Recursos Humanos está a mudar em todo o mundo. Hoje em dia a gestão do talento e o seu desenvolvimento é uma necessidade real das empresas que veem as suas pessoas como fator de diferenciação. Daí a cada vez maior ligação entre a estratégia da empresa e do negócio e a estratégia de Recursos Humanos. Quando não há alinhamento, está-se a perder uma oportunidade com prejuízos para as pessoas e para a organização. Creio que esta consciência tem vindo a ganhar peso no nosso país e que será reforçada nos próximos anos. É provável que eventuais alterações na legislação laboral possam despoletar outras mudanças que, de momento, são difíceis de prever.

COMO É QUE UM GESTOR RH PODE FAZER A DIFERENÇA?

Um gestor de Recursos Humanos pode fazer a diferença ao interpretar corretamente as perspetivas das várias tipologias da população e ter a arte de encontrar a receita certa para satisfazer as suas necessidades e anseios, tudo enquadrado e orientado pela estratégia e valores da empresa. Para isso há que "circular", falar com as pessoas, compreender as perceções, definir as prioridades e conseguir

reunir os recursos certos - pessoas e materiais - para implementar os programas e processos que façam a diferença.


O TEMA DA CRISE TEM SIDO RECORRENTE NOS ÚLTIMOS TEMPOS. COMO É QUE AS COISAS SE PASSARAM NA SUMOL+COMPAL? TEVE IMPLICAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS?

Crise é realmente uma palavra muito usada hoje em dia. Sabemos que os próximos anos não serão fáceis e que temos desafios muito exigentes pela frente mas, muito honestamente, na SUMOL+COMPAL não usamos muito o termo. A empresa tem procurado, e felizmente conseguido, encontrar soluções que permitam continuar a desenvolver o nosso negócio. O facto da economia portuguesa estar a passar por momentos mais complicados não tem impedido que continuemos a investir e a crescer fora de Portugal. É evidente que temos vindo a implementar algumas medidas de contenção de despesas mas isso não tem tido implicações negativas alargadas na gestão das nossas pessoas.

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

Infelizmente, mal. Geralmente, chego bastante cedo ao escritório e não saio cedo. Desta prática resulta que o tempo passado com a família quase se reduz aos fins de semana. Tenho procurado, às vezes sem muito sucesso, não levar trabalho para casa ao fim de semana exatamente para poder estar com a família e os amigos, ou simplesmente para relaxar. Procuo que as minhas equipas o façam bem e incito que façam horários compatíveis com as necessidades das respetivas famílias mas, neste aspeto, tenho consciência que lhes dou um mau exemplo.

O QUE O MOTIVA NO SEU DIA A DIA?

Sabe, sempre gostei de trabalhar. E continuo a gostar. Se calhar, devido às minhas origens de marketing e vendas, julgo ter uma boa capacidade de automotivação o que faz com que ultrapasse com relativa facilidade aqueles momentos em que as coisas não nos correm como mais desejamos. Motiva-me o querer fazer bem e fazer melhor que no dia anterior. Motiva-me o aprender algo de novo, a cada dia. Motiva-me o passar algo da minha experiência aos meus colegas mais jovens e também aprender com a sua "irreverência" profissional. 

Outside

SABEMOS QUE TEM COMO 'HOBBIES' VIAJAR E FOTOGRAFAR, SÃO DOIS PASSATEMPOS QUE SE CONCILIAM NA PERFEIÇÃO. QUAL FOI A SUA VIAGEM PREFERIDA? E QUAL A FOTOGRAFIA QUE MAIS TEM ORGULHO?

A paixão pelas viagens e pela fotografia já é antiga e, como diz, são perfeitamente conciliáveis. A viagem de que mais gostei foi ao Quênia, com uma semana passada na savana de Masai Mara e outra semana na praia, perto de Mombaça. Foi uma experiência única que gostaria de repetir. Naquela savana é fácil apercebermo-nos do quão pequenos somos e do que é a vida em perfeita harmonia com a natureza e ao ritmo do movimento do sol. Fotografias de que gosto, tenho muitas. Orgulho-me particularmente de uma tirada a um leão em Masai Mara e uma outra, numa pequena povoação perto de Lamego, em que julgo ter captado, na cara e atitude de uma senhora à janela o sentimento de solidão e da "vida a passar".



UMA PAISAGEM DE CORTAR A RESPIRAÇÃO?

A tal savana de Masai Mara foi a que mais me marcou. Mas também a visita ao parque de vulcões no Haway e a experiência de ver a lava a cair incandescente no Oceano, ao início da noite, ficou bem registada na minha memória.

QUAL É O SEU LEMA DE VIDA?

Não tenho propriamente um lema de vida, mas considero que um sorriso vale imenso e não custa nada a dar. Na SUMOL+COMPAL sou conhecido por pedir sorrisos em troca de sorrisos. É algo de contagiante que predispõe bem um grupo de pessoas.

UM LIVRO INESQUECÍVEL?

Gosto muito de ler e poderia citar alguns títulos de livros de que gostei muito. Mas vou-lhe referir um que me marcou na adolescência "As três Sereias", de Irving Wallace. E refiro-o pela mensagem que transmite do profundo respeito que devemos ter pelos outros e pelas diferenças culturais, religiosas, ráticas, de hábitos e ou de comportamentos que possam ter. Na altura marcou-me e já por várias vezes disse a mim mesmo que, um dia destes, o hei de voltar a ler.

A FELICIDADE É O QUÊ?

A felicidade é, acima de tudo, estarmos bem connosco e com os outros. É beijar alguém de quem se gosta. É abraçar alguém que precisa de apoio. É rirmo-nos com os amigos. É gritar de alegria. É pular de satisfação.

QUE SONHO GOSTARIA UM DIA DE REALIZAR?

Tenho um sonho de poder contribuir para a construção de raiz de uma escola ou de uma universidade em Timor Leste, com ensino em português. Foi uma ideia que me surgiu aquando da independência de Timor Leste e que ainda não me saiu da cabeça. É algo que adoraria poder tornar realidade. Se um dia me sair o Euromilhões, estará mais perto de se tornar realidade...

UM LIVRO QUE RECOMENDA AOS NOSSOS GESTORES RH?

Não corro o risco de fazer essa recomendação, sob pena de me estar a esquecer de um ainda mais relevante do que aquele que pudesse referir.



A tecnologia regulada ao serviço da gestão RH

por: **Teresa Maria Silva**, Advogada da SRS Advogados

Nesta “Era da Informação” em que nos encontramos, as novas tecnologias vieram permitir ao empregador uma monitorização quase instantânea e constante das comunicações, telefónicas ou eletrónicas, efetuadas pelos seus trabalhadores, bem como da utilização que estes dão à Internet enquanto no local e durante o horário de trabalho e, em regra, com recurso aos meios disponibilizados pelo empregador.

Difícilmente se poderá negar que a entidade empregadora tem o direito de avaliar a forma como os trabalhadores “ocupam” o seu horário de trabalho, não só para assegurar a efetiva execução das suas funções, o uso eficiente e a segurança dos sistemas informáticos – assegurando, em última instância, a competitividade e sobrevivência da empresa –, mas também para evitar que os ditos trabalhadores, através dos meios disponibilizados pelo empregador, cometam atos ilícitos, divulguem segredos do negócio ou, muito simplesmente, assediem os seus colegas de trabalho ou comprometam o seu desempenho profissional.

Desta forma, os processos de controlo informático das comunicações e do ciber mundo, “à distância” e quase que por mero premir de um botão, elevam-se à categoria de ferramenta essencial de Gestão de Recursos Humanos.

A REGULAÇÃO “GENERALISTA” NO CÓDIGO DO TRABALHO

Mas este controlo sempre deverá atender a uma importante ponderação dos direitos “em jogo”, a saber, os já citados direitos do empregador versus os direitos constitucionalmente consagrados dos trabalhadores à sua privacidade e sigilo de correspondência, devendo igualmente cumprir as normas legais aplicáveis na matéria.

É assim que o Código do Trabalho estabelece que “o trabalhador goza do direito de reserva e confidencialidade relativamente ao conteúdo das mensagens de natureza pessoal e acesso a informação de caráter não profissional que envie, receba ou consulte, nomeadamente através do correio ele-

Os processos de controlo informático das comunicações e do ciber mundo, “à distância” e quase que por mero premir de um botão, elevam-se à categoria de ferramenta essencial de Gestão de Recursos Humanos

trónico”. Não obstante, tal não impede o empregador de “estabelecer regras de utilização dos meios de comunicação na empresa, nomeadamente do correio eletrónico” (artigo 22.º), o que, a ocorrer, deverá ser por intermédio de regulamento interno (artigo 99.º) precedido de parecer da Comissão de Trabalhadores, caso exista, e devidamente depositado na ACT – Autoridade para as Condições no Trabalho.

IMPORTÂNCIA, PORÉM INSUFICIÊNCIA, DO REGULAMENTO INTERNO

Efetivamente, não será defensável a monitorização sem uma política interna equilibrada, transparente e conhecida do universo de trabalhadores, que estabeleça expressamente, e desde logo, (i) se os trabalhadores poderão, ou não, utilizar para fins pessoais os meios disponibilizados pela entidade empregadora, (ii) em caso afirmativo, em que termos, (iii) em que circunstâncias e de que forma poderá o empregador avaliar o cumprimento das regras assim estabelecidas e (iv) as consequências do incumprimento daquelas determinações.

Mas saberá a entidade empregadora, quando confrontada com a necessidade ou intenção de proceder ao efetivo controlo das comunicações dos seus trabalhadores ou do acesso que os mesmos fazem à Internet, que essa monitorização, e a eventual recolha de dados daí decorrente, está amplamente regulada, não sendo a sua atuação legitimada pela mera existência de um regulamento interno sobre a matéria?

É que o controlo e eventual recolha de informação no âmbito de um processo de monitorização de comunicações e/ou acessos à Internet consubstancia um “tratamento de dados pessoais”, submetendo-se, pois, e em concomitância com o

Código do Trabalho, aos normativos da Lei n.º 67/98, de 26 de outubro, e aos Princípios sobre a Privacidade no Local de Trabalho emanados pela CNPD - Comissão Nacional de Proteção de Dados.

DIRETRIZES PRÁTICAS ESSENCIAIS

Como 'guideline' genérica, a entidade empregadora deverá cuidar para que o controlo efetuado seja efetivamente necessário, pertinente e proporcional, devendo sempre privilegiar os métodos generalistas de controlo por oposição aos processos individualizados os quais, sob pena de poderem ser considerados persecutórios, apenas deverão ser adotados em última instância.

Dentre os referidos princípios já cristalizados pela CNPD, e numa ponderação cuidada entre os interesses da empresa e os dos trabalhadores, são de salientar, pela sua importância, as seguintes orientações:


- O facto de a entidade empregadora, no seu regulamento interno, proibir ou limitar a utilização do e-mail, telefone ou Internet para fins privados não lhe dá o direito de abrir, automaticamente, o e-mail dirigido ao e/ou remetido pelo trabalhador;
- A entidade empregadora deve escolher metodologias de controlo não intrusivas, sendo proibido o acesso indevido a comunicações, a utilização de qualquer dispositivo de escuta, armazenamento, interceção e vigilância de comunicações pela entidade empregadora;
- A entidade empregadora não deve fazer um controlo permanente e sistemático do e-mail dos trabalhadores e do acesso à Internet devendo, outrossim, ser pontual e não individualizado;
- O controlo dos e-mails – a realizar preferencialmente de forma aleatória – deve ter em vista, essencialmente, garantir a segurança do sistema e a sua performance;
- O acesso ao e-mail deverá ser o último recurso a utili-

zar pela entidade empregadora, devendo ser efetuado na presença do trabalhador visado e, de preferência, na presença de um representante da comissão de trabalhadores. O acesso deve limitar-se à visualização dos endereços dos destinatários, o assunto, a data e hora do envio, podendo o trabalhador – se for o caso – especificar a existência de alguns e-mails de natureza privada e que não pretende que sejam lidos pela entidade empregadora (caso em que a entidade empregadora deve abster-se de consultar o conteúdo do e-mail);

- O controlo do tempo de acesso diário à Internet e aos sites especificamente consultados por cada trabalhador só deve ser realizado em circunstâncias excecionais; e
- Em caso algum a entidade empregadora terá legitimidade para “escutar” as conversas telefónicas dos trabalhadores ou a proceder ao escrutínio persecutório dos sites acedidos pelo trabalhador.

VALIDAÇÃO ÚLTIMA DA FERRAMENTA DE CONTROLO PELA CNPD

Cumprir referir que a legitimidade do acesso e tratamento dos dados pessoais dos trabalhadores, decorrentes do tipo de controlo aqui analisado, está ainda dependente da correspondente notificação pelo empregador à CNPD.

A omissão desta notificação consubstancia um comportamento ilícito sancionado nos termos da Lei. 

Nota

Enquanto ferramenta de gestão, o registo e eventual utilização, pelo empregador, de informação pessoal dos trabalhadores, na sequência do controlo das suas comunicações e do uso que os mesmos dão à Internet, dependerá, para além do cumprimento das regras do Código do Trabalho, da prévia notificação à CNPD.

Soluções integrais de gestão da formação e qualificação de profissionais para empresas

Socorrismo e Segurança | Condução e Mecânica
Manobração de Equipamentos | Manutenção Industrial
Stocks e Logística | Outsourcing Gestão da Formação
Candidaturas POPH



Lisboa | Porto
210937018 | 229396700
www.LTM.pt

David Sanglas e Ana Gomes

Criatividade e inovação em tempo de mudança

Os tempos são de mudança e os novos caminhos têm de ser percorridos de uma forma criativa e inovadora. David Sanglas, diretor-geral da Adecco Portugal, e Ana Gomes, DRH da Nestlé Portugal, dizem-nos como.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

fotos: **Design e Forma**

HÁ UMA FRASE CÉLEBRE DO EINSTEIN QUE DIZ QUE “OS PROBLEMAS IMPORTANTES QUE ENFRENTAMOS NÃO PODEM SER RESOLVIDOS NO MESMO NÍVEL DE RACIOCÍNIO QUE OS CRIAMOS”. QUE INOVAÇÕES SÃO EXIGIDAS, NESTE MOMENTO, ÀS NOSTRAS ORGANIZAÇÕES?

Ana Gomes: Criatividade para resolver os assuntos de uma forma diferente da utilizada até agora. E prefiro “mudança” a “problemas” porque não gosto de palavras negativas, a linguagem ajuda a criar uma aura de positivismo. Nesta altura, o que as empresas vão ter de fazer é ver as coisas de outra forma em determinados processos, e já com o espectro de incerteza para o futuro. As empresas têm de ir testando os seus métodos, processos e procedimentos à medida que as necessidades vão evoluindo. A mudança implica não haver tantas certezas como havia no passado



e isto exige aos líderes que façam a gestão de uma forma diferente. Gerir pessoas também de uma forma diferente, deixando que a criatividade entre nas organizações de um modo espontâneo.

COMO É QUE SE DEIXA A CRIATIVIDADE ENTRAR NAS EMPRESAS?

AG Através de uma cultura de abertura para a mudança. Se for uma empresa muito formal, em que a mudança é vista como uma rutura e não como uma fase de construção

para um próximo passo, o processo é mais complexo. É fundamental que as organizações entrem numa fase de abertura, com os líderes a gerirem as pessoas de uma forma diferente, deixando que a criatividade apareça no dia a dia, e minimizar as ideias que naquele momento poderão não ser adequadas mas que num futuro se ajustarão a outras necessidades. E incentivar, uma ideia criativa pode não ter sucesso agora mas pode ter sucesso num futuro mais próximo, muitas vezes, culturas organizacionais que não têm abertura à mudança têm tendência para “bloquear” as ideias, logo numa fase inicial. Não desistir à primeira, hoje não dá, amanhã acordaremos com outra energia para continuar se sentirmos que há espaço e abertura para tentar novamente. Portanto, fazer as coisas de forma diferente exige sempre competências e formas de pensar diferentes e líderes com competências e estilos de gestão diferente.

ISSO IMPLICA UMA MUDANÇA DE 180° EM MUITAS DAS NOSSAS ORGANIZAÇÕES.

AG Não precisa ser de 180°. Cada líder é que tem de medir quantos “graus” necessita de mudar diariamente. Depende um pouco dos resultados que vão aparecendo, não podemos dizer que vamos fazer 20° de mudança amanhã, se calhar hoje fazemos cinco, amanhã apenas um e assim evolutivamente. Tudo depende da resposta e do estímulo/ resultado que cada líder tiver presente no seu dia a dia.

NA NESTLÉ É PRECISO REESTRUTURAR AS COMPETÊNCIAS QUE EXISTEM NESTE MOMENTO OU ESTÃO PREPARADOS PARA FAZER FACE À CRIATIVIDADE QUE É PRECISA?

AG Temos definidas, a nível mundial, as 13 competências ‘core’ de cada colaborador. E muitas delas, nomeadamente a coragem e a curiosidade, inovação/ renovação, estimulam a criatividade.

COMO É QUE VOCÊS TESTAM A CORAGEM E A CURIOSIDADE?

AG A curiosidade passa por fazer coisas de uma forma diferente, como a Nestlé é uma empresa secular, se calhar, em certos mercados, há coisas que muito dificilmente não mudam por não haver necessidade. Coragem para assumir riscos - e não para fazer coisas radicais -, os riscos da incerteza. Na Nestlé, com os seus produtos 100% de qualidade, as pessoas dão como certo o ‘know-how’ que aprendem nos centros de investigação e desenvolvimento. Então, a criatividade e a curiosidade têm de surgir como forma de procurar sempre a melhoria contínua, numa lógica de “o que sabemos hoje muda amanhã”. Curiosidade, procurar sempre algo diferente, por mais que tenhamos um produto bastante desenvolvido, amanhã teremos de fazer outro. Temos, atualmente, 13 competências, não quer dizer que vamos mudar de competências, mas também não me cabe a mim garantir isso porque essas alterações são feitas a nível ‘corporate’ com a cooperação dos mercados, no entanto, provavelmente, temos de testá-las e doseá-las ao nível de cada mercado, que apresentam diferenças entre si. Cada líder é que tem de saber a dose de criatividade e curiosidade que estimula nos seus colaboradores consoante a envolvente a que estão expostos. E, hoje em dia, nós fazemos isso. Temos uma ferramenta, o Nestlé ‘continuous excellence’, que é uma metodologia para que todos os níveis da organização vejam as coisas numa ótica de melhoria contínua e de garantir a sustentabilidade dos negócios. Toda esta focalização na melhoria contínua implica que os ‘managers’ acompanhem e suportem a evolução dos co-

“Mais do que inovar, as empresas precisam de se reinventar. Este momento de crise deve ser visto como uma oportunidade” [DS]



laboradores num processo de mudança. Toda a melhoria contínua requer também que haja uma base que apoie a mudança e ela é, neste caso, o coaching que os 'managers' podem proporcionar aos seus colaboradores. O coaching para estar perto deles, ajudá-los no processo de mudança, de decisão na implementação da melhoria contínua em toda a cadeia de valor. O coaching é a ferramenta por excelência utilizada pelos 'managers' para ajudarem os colaboradores a implementar a criatividade, para ter coragem para tomar decisões, para se sentirem como parte envolvente no processo de trabalho e, conseqüentemente, adquirirem todas as competências necessárias ao seu desenvolvimento.

DAVID, QUAL A SUA OPINIÃO?

David Sanglas: É verdade que cada empresa é diferente e os problemas que enfrentam, muitas vezes, não dependem de si mas têm uma origem externa. Mais do que inovar, as empresas precisam de se reinventar. Concorro plenamente com a ideia que este momento de crise deve ser visto como um momento de oportunidade. E para que tal possa acontecer é preciso que exista bom ambiente, um máximo envolvimento por parte de todos os colaboradores, a criação de um cenário propício ao surgimento de ideias... É necessário reinventar as nossas empresas. Isso também



IDEIA CRIATIVA E INOVADORA
"Em tempos de crise, a criatividade é mais importante que o conhecimento". Albert Einstein

“As pessoas têm de ser mais arrojadadas, num processo de decisão que costumava ter 10 passos, hoje vamos no 3º e temos de decidir” [AG]

passa, por exemplo, por inverter as pirâmides da estrutura organizacional e possibilitar que as ideias que estão em baixo possam ascender. Por outro lado, é muito importante que, por parte da gerência, exista o máximo de comunicação, com a explicação pormenorizada do atual momento da empresa e dos desafios para o futuro, visto que a máxima comunicação cria envolvimento.

E A ADECCO ESTÁ A REINVENTAR-SE?

DS Acho que sim. Não a reinventar-se completamente porque há um conjunto de ideias e valores chave que não queremos mudar, mas de alguma maneira estamos a dar mais responsabilidades a mais pessoas, de modo a possibilitar que essas pessoas também possam ajudar na construção dos próximos anos da Adecco.

A ADECCO É UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS, SENTEM QUE OS VOSSOS CLIENTES VOS ESTÃO A PEDIR COISAS DIFERENTES?

DS De alguma maneira sim, mas não nos valores macro. As empresas não estão no seu melhor momento, o que significa que precisam do melhor parceiro possível. Por exemplo, para a Adecco adaptar-se às necessidades da Nestlé, não faz sentido que seja eu a pensar quais são essas necessidades mas sim as pessoas que estão perto da Nestlé. Mas para isso tenho de desenvolver uma maneira que garanta que o consultor que está perto da Nestlé - ou de outra qualquer empresa - possa enviar uma informação detalhada e de proximidade.

AS EMPRESAS TERÃO DE ALTERAR A SUA VISÃO DE MODO A CONSEGUIREM ANTECIPAR MELHOR A REALIDADE?

AG Entendo visão e antecipação como dois conceitos diferentes. Visão é algo a longo prazo e, tendo em conta que a mudança é a curta prazo, faz mais sentido falarmos em antecipação, que é trabalhar com a incerteza. Visão é algo quase 'core' de uma empresa, onde ela quer estar independentemente de pequenos desvios que faça ao longo do percurso. A visão não muda, o que muda é a capacidade de antecipação, com vista às empresas serem mais rápidas, flexíveis e com respostas mais eficientes. Para isso, terão de esquecer alguns processos, que sempre existiram, aos quais as pessoas se agarram como que a uma certeza que funcionou muito bem no passado. As pessoas têm de ser mais arrojadadas, num processo de decisão que costuma ter 10 passos, hoje vamos no terceiro e temos já de decidir, para sermos ágeis e rápidos. Como os tempos estão, muitas vezes não podemos adiar pensamentos e ações para daqui a dois dias mas tem de ser tudo para ontem. Ver vários cenários e ter sempre um plano A, B, C, D e, se for preciso, um E ou F.

DS Nestes tempos, a empresa que não se conseguir destacar, de uma maneira ou outra, terá certamente muitos problemas a curto prazo. Poderá destacar um serviço, um produto... As pessoas devem olhar para esta época de crise como uma oportunidade, visto que é verdade, e isso a mim parece-me algo bastante evidente, que quem conseguir gerir melhor esta crise sairá bastante mais reforçado do que está agora.

AG Costumo dizer que o povo português, há 500 anos, descobriu o mundo e o que agora estamos a viver, para nós, é 'peanuts'. E temos uma cultura muito própria que é a do "desenrasque", não sei se o David já ouviu falar disso. Eu tenho de explicar a muito colegas que vêm de outros países o que é o "desenrasque": não planeamos com frequência e no dia



IDEIA CRIATIVA E INOVADORA
"Organizations are no longer built on force, but on trust"
Peter Drucker

programado tudo aparece feito. A Expo 98 foi um bom exemplo disso...

DAVID, A ADECCO PORTUGAL PREVÊ FECHAR O ANO DE 2011 EM CRESCIMENTO. QUAIS SÃO AS RAZÕES DESTE SUCESSO?

Pre vemos crescer, aproximadamente, 15% este ano. As razões de crescermos tanto? Este ano, quase em grande parte por inércia. Tivemos números muito bons em 2010, que se projetaram ainda para 2011. E agora estamos a reinventarmo-nos, a melhorar os nossos índices de rentabilidade. A ideia da Adecco é oferecer um bom serviço aos clientes, seja no trabalho temporário, no outsourcing, etc., e para isso temos de escolher bem o nosso mercado e os nossos clientes. E reinventar-se é garantir que, se a Nestlé procura um trabalhador, a Adecco pode oferecer o melhor trabalhador para a Nestlé. Este é o nosso objetivo: que cada trabalhador que entre para uma empresa cliente tenha o perfil pretendido. Há mercado em Portugal, na área dos Recursos Humanos, para as empresas de serviços de trabalho temporário, mas mais do que nunca é preciso ser muito bom, ser diferente, ser um parceiro. **—P**

Na próxima edição de "Ao Almoço Com..." será abordado o tema "O papel dos departamentos RH nas reestruturações internas das organizações". Pode enviar as suas perguntas até ao dia 15 de setembro para revistapessoal@moonmedia.info.

Tiara Park Atlantic Lisboa, eventos.lisboa@tiara-hotels.com, www.tiara-hotels.com

tema central

Assine já!

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: _____
 C.p.: _____
 Telefone de contacto: _____
 E-mail: _____

INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PREFERENCIA
 AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO EM CARTÃO. Por favor, enviar este formulário com fotocópia da sua identificação ao Departamento das operações relativas à Prestação de Serviços por Meio de Prestação. A sua identificação em cartão, a entidade adquirente renova-se automaticamente.
 Titular do cartão: _____ Ao Banco: _____ Assinatura: _____
 N.º de identificação (Banco): _____

DÉBITO EM CARTÃO DE CRÉDITO. Mastercard Visa Visa Electron American Express
 De preferência, por razões de segurança, faça a assinatura através de cartão de crédito por telefone (714 237 008)
 ou pessoalmente, pessoalmente a nível por fax (714 237 008)

CHEQUE (a ordem de pagamento deverá chegar ao endereço de destino dentro de 15 dias úteis após a emissão do cheque).
 Nome do beneficiário: _____
 Número do cheque: _____
 Data de emissão: _____
 Entre para: VASP PESSOAL, AV. ALVARO CUNHA 1172, 2720-311 ALGALVA CAZEM



■ G DE GENTE – A FORÇA DA NATUREZA HUMANA E OS CAMINHOS DA NEUROGESTÃO

Nas palavras do autor, Jorge Marques, “a razão de ser deste livro é a minha crença numa Economia de Homens Inteligentes e não na de indivíduos movidos apenas pela busca racional dos seus interesses”. A economia é feita por Homens e para Homens que são e têm simultaneamente comportamentos racionais, emocionais, sociais, espirituais, culturais. É destacado, entre outras variáveis e como pontos fortes, a ideia do regresso à natureza humana, a ideia de uma vida das organizações comparável à vida biológica, de uma força de trabalho mais feminina e talentosa, da multiplicidade das nossas inteligências, da construção urgente de organizações e de um país, que mobilizem todas as capacidades e inteligência dos seus trabalhadores e cidadãos. Carvalho Rodrigues diz no prefácio, “este livro é para o tempo que vem”. Edição Gestão Plus.

■ SPIDER – COMO DEFINIR OBJETIVOS IRRESISTÍVEIS

Que objetivos gostaria de atingir agora? Recorrendo ao método SPIDER pode facilmente definir objetivos de uma forma irresistível. Utilizando de forma prática conhecimentos de Neuroestratégia, pode criar poderosas metas em todas as áreas da sua vida, em 10 simples passos. Acredita que pode ter, fazer e ser muito mais? Quer aprender a manter o foco naquilo que é mais importante? Então este livro é para si! Edição Pergaminho.



■ RATO PARA OS PÉS

A designer Liu Yi criou um conceito de rato sem fio que se usa com os pés: pode ser usado como um chinelo, e clica com os dedos. Este rato foi feito especialmente para quem tem deficiência física nos braços e não pode manusear com as mãos. O toque de génio neste conceito fica na alça: além de conferir maior estabilidade ao rato — como a tira do chinelo, que fica entre os dedos — serve de rodinha ('scroll'). Este conceito de rato é compacto, e o seu formato é mais arredondado e ergonómico que os ratos comuns. A designer compara o formato do rato a um jet ski e a uma baleia-orca.



■ A PRIMEIRA IMAGEM DO NOVO PRÉDIO MAIS ALTO DO MUNDO

Esta é a primeira imagem do que irá se tornar o prédio mais alto do mundo, Kingdom Tower, com um quilômetro de altura. De acordo com a empresa de Chicago, Adrian Smith + Gordon Gill Architecture, responsável pelo projeto do prédio, "a arrecadação de recursos para a torre está em andamento" em Jeddah, Arábia Saudita. Os números da Kingdom Tower são impressionantes. O prédio em si irá custar o assombroso valor de U\$1,2 bilhões para ser construído, "enquanto o custo de todo o projeto da Kingdom City está previsto em U\$20 bilhões," segundo o AS+GG. O pináculo de um quilômetro de altura irá abrigar um espaço de 530 000 m². Terá um hotel Four Seasons, uma área de Apartamentos Four Seasons, espaço para escritórios, condomínios de luxo e o mais alto observatório do mundo. Serão 59 elevadores, 54 simples e cinco com cabines 'double-deck'. Os elevadores que irão subir até o andar do observatório irão viajar a 10 metros por segundo, levará cerca de um minuto e quarenta segundos para alcançar o topo da torre.



■ SAPATILHAS FEITAS COM PEÇAS DE COMPUTADOR

O artista Gabriel Dishaw esculpiu um par de sapatilhas da Nike usando peças velhas de computador. Ou seja, 'motherboards', 'chipsets', conectores, entradas USB e até uma máquina de escrever foram reunidos para recriar o Air Max+ 2011. É uma bela obra de arte que levou 90 horas para ficar completa.



■ COMO É VIAJAR NO MUNDO INTEIRO EM UM MINUTO?

Rick, Tim e Andrew, três caras comuns, decidiram fazer uma viagem bem longa: 11 países em 44 dias. 18 voos e 38 mil milhas depois, eles criaram três vídeos de um minuto mostrando como é a vida ao redor do mundo. Eles filmaram tudo o que podiam com duas câmaras e acabaram com uma coleção mais de um 'terabyte' de gravações para cortar, misturar e criar uma incrível mistura de cada lugar onde eles estiveram. Eles dividiram a viagem em três partes: 'Move', que os mostra a passear pelos países, 'Eat', que obviamente regista as melhores comidas encontradas e 'Learn', com algumas das coisas mais incríveis que eles aprenderam no caminho. Três vídeos. Um minuto em cada. Veja todos. Duvidamos que não vá sorrir. (Youtube: STA Travel Australia)

■ DU.STATIC

Concebida pela Universidade Hongik, a Du.Static combina a eficiência de um espanador de pó normal com a funcionalidade de um purificador de ar. Esta nova "varinha mágica" utiliza a eletricidade estática para atrair as partículas de pó. Só é preciso aproximar a varinha dos móveis, sem tocar, para o pó ser atraído como num passe de mágica. O ventilador da unidade retém o pó e solta ar fresco da outra extremidade, enquanto uma luz LED nos mantém informados dos detritos ambientais que vamos limpando: sinal vermelho para 'poluído' e azul para ar 'puro o suficiente'.



Sarili Lodge

Para os amantes da natureza



texto: **Manuela Silva Dias** fotos: **Manuela Silva Dias e Shamwari Game Reserve**

Continuando a nossa viagem pela famosa Garden Route, entre Port Elisabeth e Grahamstown, parámos para uma estadia de três dias, na maior reserva particular do Cabo Este, numa zona livre de malária e a única onde os 'Big Five' podem ser vistos.

Sarili Lodge é o mais novo dos sete 'lodges' que existem em Shamwari. Todos eles de 5 estrelas, oferecendo aos hóspedes um refinado conforto, requintada cozinha sul africana e uma hospitalidade ímpar.

Shamwari é a realização do sonho de um homem. O empresário Adrian Gardiner, apaixonado pelo Cabo Este, comprou em 1990 a fazenda nos montes próximos de Paterson, como refúgio para a sua família.

Durante vários anos, a sua paixão

pela vida animal e o trabalho incansável de todos os que a ele se juntaram, conseguiram reintroduzir a vida selvagem. Assim, nasceram os cinco ecossistemas, riquíssimos em inúmeras espécies de animais e plantas.

O seu esforço pela conservação e respeito pela natureza já foi distinguido internacionalmente com inúmeros prémios, entre eles o 'Word's Leading Conservation Company' e, por onze anos consecutivos, o 'World's Leading Safari and Game Reserve'.

Começámos o safari num silêncio profundo, queríamos ver, sentir, cheirar tudo o que a mata africana tem para nos oferecer.

Recebemos o bom dia de uma girafa com as suas crias. Parámos o jipe e ali ficámos a admirá-las. Aproximou-se como se tivesse a marcar território, cada volta que dava ao jipe, aproxima-



va-se cada vez mais, olhando-nos fixamente. As crias continuavam como se nada fosse, mas sempre de olho na mãe. A proximidade foi tanta que deu para ver todos os seus detalhes... Chegou altura de partimos, pois o jipe era aberto e não queríamos sarilhos. O chilrear dos inúmeros pássaros davam-nos os bons dias e, à medida que o dia nascia, avistávamos os proprietários daquelas terras a perder de vista. O castanho dos cerca de vinte elefantes contrastando com o verde da mata não podia ser mais bonito. As zebras passeavam, os macacos brincavam aproximando-se curiosos, os rinocerontes, os búfalos, os kudus, um inúmero desfile de animais, no seu habitat natural, com as cores das diversas flores, compunham aquela maravilhosa paisagem - a natureza selvagem de África!

Avistámos duas chitas perto de uma enorme e imponente árvore baobá, que em África é considerada a árvore da vida. Os seus frutos - marula - são utilizados para fazer um licor muito conhecido - Amarula. Aproximamo-nos para apreciar a graciosidade daqueles felinos.

O rei da selva ficou para o safari da tarde. Regressámos ao nosso lodge, felizes com o que tínhamos visto.

Eram 10 horas da manhã e esperava-nos um verdadeiro e delicioso pequeno-almoço. Quando nos sentámos, deparámo-nos com os inúmeros elefantes que tínhamos visto de manhã. Decidiram presentear o nosso pequeno-almoço com aquela paisagem. Em fila indiana lá estava a manada como que se de um quadro se tratasse. E ali ficámos mais uma vez, em silêncio, a deliciarmo-nos com aquele quadro com vida.



Depois daquele momento, fomos descobrir a “nossa casa”. O lodge Sarili é um perfeito retiro para amigos e famílias. Tem cinco luxuosos quartos, todos com vista para as vastas planícies e para o rio Bushmans, uma piscina, uma sala de jantar e uma sala de estar, com uma varanda comum. A casa ideal - mais acolhedora não podia ser.

Durante a tarde partimos para outro safari, onde desta vez conseguimos ver os felinos mais desejados. O leopardo, sempre muito difícil de encontrar, tivemos a sorte de o ver, mas não muito perto, não gosta da presença humana e tem tendência a esconder-se.

Os leões nem sequer se afastaram, tendo em conta que aquele é o território deles. Confesso que um dos leões estava com um ar muito des-

confiado. Entre os arbustos, não parava de olhar para nós, com um olhar penetrante, ora deitava a cabeça e fechava os olhos, ora levantava a cabeça em segundos e olhava, olhava, sempre com um ar desconfiado... Estava a ver quando é que num ápice chegava até nós... Por instantes temi que acontecesse.

Quanto às leões, andavam de um lado para o outro com um ar amigável, as crias, essas, dormiam a sesta, todas em cima umas das outras, com um ar ternurento.

Quando o sol começou a querer-se pôr, parámos o jipe num cume e saímos. Uma sensação de liberdade tomou conta de nós, apetecia correr por aquele maravilhoso pedaço de terra... O que não seria muito sensato. Simon Grant, o nosso querido ranger, preparou-nos um lanche. No capot do jipe montou a mesa com aperitivos, chá, gin, colas, sumos. Ali ficámos a apreciar o pôr do sol, em sintonia com a terra mãe.

Depois de um magnífico pôr do sol africano, o céu começou a escurecer, ficando de repente cinzento muito escuro, pingas a cair tornaram-se rapidamente em chuva forte. Altura exata para regressarmos ao nosso ‘lodge’. Como o jipe era aberto, ficámos molhados rapidamente e o caminho de regresso foi tipo rali. Simon só nos disse: “Segurem-se bem!”. E assim foi, entre altos e baixos, na escuridão da mata misturada com o cheiro inconfundível da terra molhada em África, chegámos sãos e salvos.

Dias que vão ficar na memória de quem lá esteve. Esta é a derradeira aventura Africana aliada ao esforço de conservação em nome do turismo responsável. Sem dúvida, um lugar a conhecer e guardar no coração. _____

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



**PREPARE-SE PARA UM
NOVO EXERCÍCIO**

Vai ter muitos benefícios
e não só para a sua saúde.

Descubra-o nos clubes Holmes Place.*

BREVEMENTE



Zensations



Hidroginástica

**HOLMES
PLACE**

Health Clubs

ONE LIFE.
LIVE IT WELL.



Simplemente Álvaro

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

As nossas relações privilegiadas com os governos aconteciam em geral com os chamados ministros do Trabalho, agora passarão pelo Álvaro, que conjuntamente com esta pasta acumula outras, nomeadamente a da Economia.

Vale a pena ir à procura do seu pensamento e ler o livro "Portugal na Hora da Verdade", que ele escreveu uns meses antes de ser ministro. É certamente o seu pensamento mais puro e ainda sem a afetação da marca do poder.

O nosso Álvaro nunca será para mim o ministro da Economia, é ele quem o diz, esse Ministério deveria chamar-se da Produtividade e da Competitividade. Por essa razão, faz todo o sentido a integração do fator trabalho neste "super-ministério" e faz ainda mais sentido, quando se reconhece o Trabalho como a fonte principal dessa produtividade, competitividade e crescimento.

Tudo isto tem significado porque é o princípio do fim de uma nódoa da Economia, que tem considerado que a inteligência e as capacidades das pessoas são um custo para as empresas. O que parece agora querer dizer-se é que o capital humano passa a ser um parceiro estratégico para o crescimento.

É bom que o Álvaro não queira ser o ministro da Economia! Em primeiro lugar, porque nos últimos tempos a Economia quer dizer tudo e nada. Em segundo, porque tal como dizia Einstein "os problemas importantes que enfrentamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de raciocínio que os criámos".

Naquele edifício da Praça de Londres e de arquitetura duvidosa passaram pessoas capazes, bem-intencionadas e com vontade de mudar as coisas, mas com muita dificuldade de fazer as reformas necessárias. Os instrumentos que sempre utilizaram para fazer essas mudanças foram apenas meios e nunca tiveram em consideração nem uma visão, nem uma estratégia da realidade. Depois de tanta alteração na

legislação laboral, nos códigos de trabalho, na negociação coletiva e na Concertação Social, nunca se produziram os resultados que motivaram essas modificações.

Tem por isso razão o nosso Álvaro quando constata aquilo que nós não queremos ver: "Os trabalhadores desconfiam dos patrões e estes dos trabalhadores; os sindicatos desconfiam dos patrões e estes dos sindicatos; os governos desconfiam dos empresários e dos sindicatos e estes dos governos; todos desconfiam do Governo e o Governo de todos".

E que tal se, em vez de mais leis e contra leis, se colocasse como objetivo prévio a construção da confiança entre estes atores? É de confiança que precisamos e não de mais leis, o tempo da oposição entre o capital e o trabalho tem de ser substituído por complementaridade. Alguém tem de saber fazer isto!

A expectativa de mudança em Portugal é a da alteração do tipo de relacionamento e não das leis, é um problema de gestão e liderança e não de Direito.

A expectativa num Ministério da Produtividade e da Competitividade é que esse quadro de relacionamento não se faça à semelhança do isolamento da Praça de Londres, mas no contexto real das empresas onde os resultados têm de acontecer.

Medina Carreira, numa entrevista mais suave do que é costume, talvez por se passar num canal feminino, dizia que já se tinha proposto fazer um trabalho simples sobre a competitividade, nomeadamente sobre fatores sociais, trabalho, educação, justiça. Dizia ele que bastaria ir aos países que concorrem com Portugal no investimento e na criação de empresas e avaliar em que é que eles são mais competitivos do que nós. Duas páginas bastariam para esse relatório. Parece que não arranjou mecenias!

Lute pelas muitas ideias que levou para o Governo, meu caro Álvaro! _____P



18 e 19 de Outubro de 2011

Auditório da Universidade Lusíada de Lisboa

teach experience learn

Dê um passo à frente na sua especialização!

Ganhe novas ideias para aumentar a produtividade e o compromisso dos seus clientes, parceiros e colaboradores. Experimente ultrapassar os níveis de aprendizagem da sua própria organização.

18 de Outubro a formação

Vantagens e Desafios das Redes Sociais

■ Luisa António, CEGOC ■ Ana Neves, Knowman ■ Ricardo Andorinho, MBU Intelligence ■ Joel Serrano, JS Informática ■ Comentadora: Fernanda Freitas, RTP2*
■ Moderadora: Adelina Sequeira, Núcleo de Formadores & Coaches da APG

Apresentação de casos de elearning e web 2.0

■ Alfredo Soeiro, Projecto Virqual – Universidade do Porto*
■ Ana Dias, TecMinho ■ Paulo Simões, Força Aérea Portuguesa ■ Rui Brandão, Universidade EDP*
■ Comentador: Fernando Ramos, Universidade de Aveiro ■ Moderador: Etelberto Costa, Núcleo de Formadores & Coaches da APG

Novas Formações: casos do que de melhor está a acontecer em Portugal

■ Paula Tomás, PT Consultores ■ Maria do Carmo Bessa, Sensus RH ■ Alexandre Real, SFORI ■ Comentador: Luís Bento, EPUL
■ Moderador: Fernando Reis, Núcleo de Formadores & Coaches da APG

Conclusões dos três painéis

■ Relatores: Adelina Sequeira, Etelberto Costa e Fernando Reis

19 de Outubro o coaching

Usando o Coaching para construir resiliência. O poder da surpresa

■ Dinâmica João Catalão, YouUp

Usando a psicologia positiva para criar mudança

■ Dinâmica Ana Penim, YouUp

Demonstrando o impacto do Coaching

■ Dinâmica Manuel Peixoto, Medskills

Criando uma cultura de Coaching. Caso das Chefias Intermédias

■ Dinâmica Maria do Carmo Bessa, Sensus RH

Painel de encerramento

■ Moderador: Manuel Peixoto, Núcleo de Formadores & Coaches da APG

inscreva-se hoje!

- www.apg.pt
- global@apg.pt
- tel.: 21 358 09 12

* a confirmar

Organização



Parceiros



Apoios



Media Partners

Pessoal RH online

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