

Pessoal

Nº 101 - 1000 B - 1440 B - PERÍOD. - OUTUBRO 11 - PREÇO: 3,90 (CONT.)



cepor
CENTRO DE GESTÃO DE PESSOAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

BranchOut

Recrutar através
do Facebook

A música e a gestão
dos Recursos Humanos

Em destaque:

Formação

e-learning

Management

Coaching



Fique atento:

RH

SHOPPING



Independence... is a journey



Independência... é uma viagem

Software de Gestão de Recursos Humanos

Analisar, refletir e finalizar a gestão da inovação e mudança

O que deve uma solução de RH fazer?

Independentemente de quanto os tempos mudam a sua organização muda as coisas, e seu sistema de RH deve:

- permitir aos gestores compreender, avaliar e analisar atualizações e orientar a sua empresa
- ajudar as empresas a melhorar as suas funções atuais e futuras - de forma eficiente e eficaz
- trabalhar em conjunto com a cultura e ajudar a criação de novas estruturas, estratégias e objetivos
- permitir que gere, apoie e incentive o desenvolvimento das pessoas que promovem o sucesso da organização.

Agresso Business World

- Administração de Pessoal para a gestão integral do ciclo de vida do empregado.
- Análise de Competências para permitir aos recursos humanos a definição da matriz de competências na organização e para otimizar as funções dos empregados e candidatos.
- Recrutamento e Seleção, para a avaliação de competências dos candidatos e a implementação do processo de contratação com gestão de custos e planeamento de atividades.
- Manutenção de Folha e ausência e pagamento do pessoal da empresa.
- Gestão de Benefícios, despesas e deduções de funcionários.
- Integração com Microsoft Office e Excel para automatizar dados de cadastros de empregados e candidatos, automatizar cartas, formulários e relatórios com base nos dados de entrada.
- Portais empregados, candidatos e internos, para criar uma actualização contínua da infraestrutura de forma bi-direccional.

UNIT4.pt

Alameda dos Oceanos 142 - 1º B

1990-502 Lisboa, Portugal

T +351 21 448 00 90 | F +351 21 448 00 91



02 EDITORIAL

Vamos mudar de atitude!

04 A 9ª ARTE

Vamos contar os tempos!

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH

12 RH GLOBAL

14 ATUAL

A liderança ibérica desde Portugal

16 CONSELHO CONSULTIVO

Pedro Monteiro Fernandes

18 TEMA DE CAPA

BranchOut

24 OUT OF THE BOX

A música e a gestão dos Recursos Humanos – Coordenação Francisco Pedro Balsemão

32 ESPECIAL RH

Introdução – SHL Portugal
Contributos



40 TECNOLOGIAS DE GESTÃO RH

A importância da tecnologia na GRH

42 MANAGEMENT

Stephen M. R. Covey
Contributos

48 COACHING

Introdução – Maggie João
Contributos

54 ENCONTRO NACIONAL APG

A (re)volta dos valores

56 SOFTWARE RH

Lumina Spark

58 UNIVERSIDADES

Reinvenção profissional

60 PERFIL

Rui Nascimento Alves

64 ANÁLISE JURÍDICA

Os limites da cibervigilância

66 AO ALMOÇO COM...

Yves Turquin e Luís Ferreira

70 IMAGENS RH

74 WELLNESS & PLACES

76 VIAGENS

Porto Rico

80 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

O fim da economia...



Margarida Barreto, Diretora
revistapessoal@moonmedia.info

Vamos mudar de atitude!

Fico sempre um pouco perplexa quando encontro pessoas que têm um discurso permanente de queixume e maledicência, colocando em tudo e todos os outros, e nem um pouco nelas próprias, o que está menos bem e qualquer dificuldade do mundo em que vivem. Por outro lado, e embora com a evidência da mudança constante e imprevisível a “tocar-nos na pele” todos os dias, continuo ainda a encontrar em muitas pessoas uma atitude de

acomodação e “espera” que, tenho de confessar, me assusta um pouco. À espera daquela oportunidade, à espera que lhe deem ‘feedback’, à espera... Todos sabemos que há ambientes de trabalho mais favoráveis do que outros para potenciar a autonomia, iniciativa individual e da equipa e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Mas, mesmo nesses ambientes, é frequente encontrar essa ausência de visão para aprender e crescer continuamente como imperativo imprescindível, para nos mantermos atualizados e competitivos. E essa atitude tem de ser alterada urgentemente. Ao contrário de paradigmas muito comuns na nossa cultura, o desenvolvimento pessoal e profissional deve ser da responsabilidade de cada colaborador com o suporte da organização. Por outro lado, o desenvolvimento e crescimento pessoal é para todos, independentemente da função e ambição de evolução profissional, e não apenas para os que querem crescer vertical ou horizontalmente na organização,

porque a mudança constante obriga a esse desenvolvimento permanente para todos os que quiserem continuar ativos e competitivos no mercado de trabalho. Outra crença que precisamos de alterar tem a ver com o modo como aprendemos e nos desenvolvemos. A formação em sala é apenas uma das formas possíveis, e nem sempre a mais eficaz, para adquirir novas competências. A formação ‘on job’, o estudo individual, o ‘e-learning’ e o pedido de ‘feedback’ com espírito aberto e com interesse genuíno em melhorar e fazer melhor, podem, e devem, ser utilizados como forma de melhorar os conhecimentos, as aptidões e a experiência de cada um de nós. Não nego que os gestores de pessoas têm um papel chave na criação deste ambiente aprendente, atuando em conformidade, e que a sua função principal é “ajudar os seus colaboradores a terem sucesso”. Mas a atitude para querer e fazer acontecer um desenvolvimento pessoal e profissional contínuo pode e deve partir de cada um de nós! _____

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 107
Outubro 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, David Sanglas, 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

Coordenação Out of the Box: Francisco Pedro Balsemão

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, Fotografia e Capa: Design e Forma;
geral@designeforma.com

Revisão: Isabel Prates

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

PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



www.sagies.pt | 21 882 36 88

Reforce a sua eficiência com o apoio da Sagies. A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHT) é fundamental para o sucesso empresarial, contribuindo para a redução do absenteísmo e da rotatividade e a melhoria da produtividade e comprometimento. A Sagies disponibiliza, em qualquer ponto de contacto, serviços de SHT especializados e independentes e vigilância de risco dos seus colaboradores e das condições ambientais no trabalho, que não só a Sagies possui igualmente serviços de Engenharia, Projectos, Sistemas de Informação, Formação, Consultoria e Formação, é também ao nível laboratorial através do Instituto de Saúde do Ambiente, do seu parceiro, com a capacidade de realizar análises laboratoriais de risco de contaminação por agentes biológicos, químicos, físicos e radiação ionizante.

CONTACTOS: 21 882 36 88 - geral@sagies.pt - www.sagies.pt





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

Vamos contar os tempos!


Vivemos uma época de desafios quase Homéricos, até parece que temos de reaprender a andar e a falar todos os dias. Tudo muda a um ritmo alucinante. O tempo que inventamos e quantificamos escapa-nos agora à contagem. Quando nos preparamos para anotar o que se passou hoje, já estamos atrasados porque o futuro invadiu o presente e o passado existe apenas como remoto referencial. Assim seja. Afinal somos nós que fazemos a história, o tempo e inventamos o futuro. Não nos podemos queixar.

E nisto de tudo ser tão rápido e quase incontável, também o ritmo e a capacidade de transpor fronteiras e fazer contactos começa a entrar em força no mundo da gestão de pessoas.

O Facebook está atento e, neste momento, esta rede social é ameaçadoramente poderosa. O BranchOut é a nova ferramenta do Facebook que permite, em tempo quase real, recrutar a pessoa certa para a função certa, obtendo, se preciso for, referências fidedignas imediatas. É caso para dizer que no mundo do trabalho, à semelhança do que acontece já no mundo social/ entretenimento, todos estão contactáveis, vulgo, à distância de um clique. Os nossos gestores de pessoas e as nossas empresas deverão pois ficar atentos a esta novidade.

Além do BranchOut, que é o nosso tema de capa, temos nesta edição um “out of the box” dedicado à música. Francisco Pedro Balsemão, melómano e diretor de Recursos Humanos do Grupo Impresa, coordenou esta secção. Procurámos entender as potencialidades da música no mundo profissional. O resultado é excelente. O mundo, para além de muito rápido, ainda consegue ter música no tempo certo, com uma vantagem inquestionável que se reduz à incontestável harmonia que resulta de tocar a nota certa no tempo exato, e se isso acontecer em registo coletivo, temos a suma expressão do que é belo. Afinal, ainda conseguimos contar o tempo, na música isso é evidente.

Destaque ainda para a excelência da nossa gestão de pessoas que se expressa além-fronteiras através dos nossos profissionais. Rui Nascimento Alves assume funções mundiais como gestor de pessoas na empresa Jonhson & Jonhson e a revista Pessoal entrevistou-o. Pudemos ficar assim a conhecer melhor uma figura de referência no mundo RH.

A próxima edição, de novembro, vai acompanhar o tema do 44º Encontro Nacional da APG. Fique atento, vamos fazê-lo de uma forma diferente. 

A MINHA ESCOLHA



MELHORES FORNECEDORES RH

Aplauda-se a iniciativa pela inovação que representa. Para quem gere pessoas, conhecer quais são os melhores prestadores de serviços nesta área é fundamental. Este é o momento para as nossas empresas demonstrarem que estão preparadas e devidamente habilitadas para ajudar os gestores RH a desempenharem uma das tarefas mais nobres dentro de uma empresa ou organização.



18 e 19 de Outubro de 2011

Audatório 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

Vertigens e Desafios das Redes Sociais - Luis Santos, ODEG - Ana Maria Simoes - Mónica Antunes, M&M Imagem - José António de Almeida e Catarina Fernandes, RFP - Moderador: André Soares, Núcleo de Formação & Coaches de APG

Apresentação de casos de sucesso e web 2.0 - André Luís Magalhães, Inqat - Universidade de Évora - Ana Rita Ferreira - Paulo Mendes, Grupo de Formação - Rui Brandão, Universidade EUP - Moderador: Fernando Ramos, Universidade de Évora - Moderador: António Costa, Núcleo de Formação & Coaches de APG

Novas Formações: casos de que de melhor está a acontecer em Portugal - Nuno Torres - PT Comunicações - Pires do Carmo Silva, Sines 80 - Alexandra Real, ODEG - Catarina Loureiro, Sines 80 - Moderador: Fernando Ramos, Núcleo de Formação & Coaches de APG

Conclusões dos três pontos - António André Soares, António Costa e Fernando Real

19 de Outubro ■ o coaching

Usando o Coaching para construir resiliência: O poder da resiliência - António José Costa, Inqat

Usando a psicologia positiva para criar resiliência - António José Costa, Inqat

inscreva-se hoje!

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

Demonstrando o impacto do Coaching - António José Costa, Inqat

Criando uma cultura de Coaching: Caso das Docas Intermodais - António José Costa, Inqat

Panel de encerramento - Moderador: Nuno Torres, Núcleo de Formação & Coaches de APG

Patrocinador



Patrocinador



Patrocinador



Patrocinador



AGENDA

**Let's Talk Group/
Disney Institute**
217 957 468

www.letstalkgroup.com

• Formação: "Disney's Approach to People Management – D'Think your way to Success!". Lisboa, 13 de outubro de 2011.

Preço: 990€

Núcleo de Jovens Gestores de Recursos Humanos da APG

213 580 912

www.apg.pt

• "9º Encontro Nacional de Futuros Gestores de Recursos Humanos". Lisboa, 13 e 14 de outubro de 2011.

Preço: 10€

Núcleo de Formadores e Coaches da APG

213 580 912

www.apg.pt

• "16º Encontro Nacional de Formadores e Coaches". Lisboa, 18 e 19 de outubro de 2011.

Preço: 30€

AIP

213 601 673/5

www.creativelearning-conference.com/2011

• Conferência: "Creative Learning – Business Innovation". Lisboa, 26 de outubro de 2011.

Entrada gratuita

Global Estratégias

213 143 450

www.globalestrategias.pt

• Master Class: "O Gestor de Redes Sociais e Comunidades Virtuais". Lisboa, início a 27 de outubro de 2011.

Preço: 1 650€



01

ESTUDO APONTA PARA SALÁRIOS MAIS ELEVADOS EM 2012 (01)

Segundo o estudo Total Compensation Portugal 2011 da consultora Mercer, que analisou 94 222 postos de trabalho em 292 empresas presentes no mercado português, os incrementos salariais em 2012 serão superiores aos verificados em 2011, sendo que as expectativas apontam para um incremento salarial em 2012 entre 1,27% e 1,61%. Diretores-gerais e administradores terão os menores aumentos salariais, administrativos e operários terão os maiores incrementos salariais em 2012. Em 2011, o incremento salarial médio por grupo funcional oscilou entre um mínimo de 1,12% para os níveis superiores (direção-geral/ administração) e um máximo de 1,49% para os níveis administrativos e 1,40% para operários. Segundo Tiago Borges, 'senior associate' da Mercer, "as organizações, condicionadas pela evolução da situação económica em Portugal e nos mercados cada vez mais globais onde atuam, têm demonstrado um crescente foco no reposicionamento das políticas de Recursos Humanos, a diversos níveis, e particularmente no que concerne às práticas de compensação e benefícios adotadas. O foco das organizações, em períodos de contração económica, está centrado em medidas de controlo de custos e de curto prazo, como congelar ou limitar os incrementos salariais e com a diminuição do potencial da remuneração variável, mas prevê-se que possa passar a estar cada vez mais centrada na competitividade da compensação total oferecida aos seus colaboradores num futuro próximo,



02

à medida que as perspetivas económicas evoluam. A adaptação dos benefícios oferecidos pelas empresas às necessidades e características dos seus colaboradores serão cada vez mais tomados em consideração pelas empresas na definição dos pacotes de compensação total."

YOUUP NO BRASIL (02)

A YouUp, depois do sucesso obtido no mercado português e espanhol de coaching, decidiu prosseguir a sua internacionalização para o Brasil. Em declarações à Pessoal, João Alberto Catalão, fundador da empresa a par com Ana Teresa Penim, refere: "O Brasil, não só pela sua dimensão mas pela proximidade cultural com Portugal, torna-se um mercado extremamente atraente. Efetivamente, acreditamos convictamente que a partilha é a alma do negócio. O Brasil provou-nos, nas várias intervenções que lá efetuámos, que possui características muito específicas que exigem uma customização muito profissional. Desde 2009 que começámos a ter convites para parcerias no Brasil destinadas a intervenções da YouUp em 'workshops', palestras, docência universitária e outros. O Brasil tem demonstrado muita empatia pelo paradigma da YouUp de facilitação de "fazer acontecer" no coaching executivo, liderança e comercial. Tal como em Portugal e em Espanha, o atual contexto das empresas favorece formas de estar descomplicadas e eficazes. Questionado acerca do futuro da empresa e da sua estratégia de internacionalização, Alberto Catalão sublinha que "primeiro que tudo, queremos consolidar a nossa presen-



03

ça em Espanha. Ainda existem várias províncias de Espanha onde a YouUp quer assumir um maior protagonismo”. O responsável destaca que após a “natural consolidação” em Espanha e a confirmação do “bom acolhimento” do paradigma da YouUp no Brasil, a sua empresa poderá responder afirmativamente às solicitações de outros países da América Latina e de África, nomeadamente Cabo Verde, Angola e Moçambique.

APG COM A AGENDA CHEIA (03)

Até final de 2011, a APG está com a agenda muito preenchida. Entre outras iniciativas, a Associação Portuguesa dos Técnicos e Gestores de RH vai realizar os seus três grandes eventos anuais: o 9º Encontro Nacional de Futuros Gestores de RH, o 16º Encontro Nacional de Formadores & Coaches e o 44º Encontro Nacional. O primeiro,



04

organizado pelo Núcleo de Jovens Gestores de Recursos Humanos da Associação, tem lugar já nos dias 13 e 14 de outubro, no ISPA, em Lisboa, com o tema “Grow! Make Yourself Bigger”. O segundo, organizado pelo Núcleo de Formadores e Coaches da APG e sob o tema “Teach, Learn, Experience”, será realizado na Universidade Lusíada de Lisboa nos dias 18 e 19 de outubro. Por fim, o 44º Encontro Nacional da APG, organizado pelo Grupo Regional Norte da Associação, tem lugar nos dias 9 e 10 de novembro, na Escola de Gestão do Porto, com o tema “Revolta dos Valores”. Participe e inscreva-se em www.apg.pt.

STANTON CHASE PORTUGAL EM CRESCIMENTO (04)

A Stanton Chase International, empresa multinacional de ‘executive search’, anuncia um crescimento do seu

As pessoas certas,
No lugar certo,
No tempo certo,
...agora e no futuro.

shl
Human Resources
217 882 989
shl@shlportugal.pt
www.shl.pt

A SHL é líder global em soluções para avaliação e desenvolvimento de talentos no trabalho.

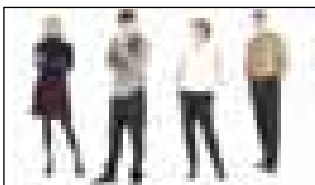
Bolsa RH

44º ENCONTRO NACIONAL DA APG

O Grupo Regional Norte da APG, na pessoa da sua presidente, Paula Campos, está de parabéns. Grande tema, a “(re) volta dos valores”, interessantes debates e notáveis oradores. No Porto, a 9 e 10 de novembro.

MULHERES GANHAM MENOS

18%. É o que diz um estudo da CGTP: as mulheres auferem, em média, remunerações-base inferiores aos homens em 18% - menos 181€. Diferenças de género não podem ser lastro para desigualdades salariais. Porém, atendendo nomeadamente à maioritária presença das mulheres nas universidades, acredito que a breve trecho esta questão não se porá.



MENOS 40 MILHÕES DE EMPREGOS

Os países do G20 já destruíram, desde 2008, 20 milhões de empregos. É estimado, segundo a OIT, que se continuar a imperar a atual política económica, em 2012 sejam 40 milhões.



por: DAC

05



volume de faturação no nosso país em 197,72%, no primeiro semestre de 2011. Este crescimento da Stanton Chase Portugal reforça os bons resultados de 2010 e distribuiu-se de forma similar pelas três áreas de especialização da empresa, ‘executive search’, ‘executive’ coaching & ‘training’ e ‘talent management’. De realçar também o facto de uma importante parte destes resultados ter sido originada fora de Portugal. Segundo a análise da Stanton Chase Portugal, numa conjuntura económica marcada pela contenção e pelo rigor, as organizações têm-se tornado muito mais exigentes e seletivas nos seus investimentos em capital humano, orientando-os, internamente, para a mobilização, desenvolvimento e retenção dos seus atuais talentos e, externamente, para a atração cirúrgica de líderes com elevada capacidade transformacional. José Bancaleiro, ‘managing partner’ da Stanton Chase Portugal, acrescenta que “este crescimento notável comprova o acerto nas nossas opções estratégicas e representa um reconhecimento pelos nossos clientes da qualidade dos nossos consultores e metodologias”.

SLOT INAUGURA DUAS NOVAS DELEGAÇÕES (05)

A SLOT Recursos Humanos, no âmbito da estratégia de crescimento a nível nacional, acaba de inaugurar duas novas delegações, uma em Vila Nova de Famalicão e a outra em Oeiras. A delegação do Norte terá como responsável Natália Pimenta, que ficará responsável pelo negócio da SLOT na região de Vila Nova de Famalicão e Trofa, coordenando as

06



várias áreas de negócio da empresa, através da prestação de serviços de Recursos Humanos em ‘outsourcing’, cedência de trabalho temporário, recrutamento e seleção, formação e consultoria. Em Oeiras, a responsável será Leonor Carvalho (na foto): “ao longo destes três anos vim adquirindo experiências e obtendo conhecimentos que me proporcionaram um maior ‘know-how’ comercial e um profundo conhecimento do mercado geográfico. Para mim este novo projeto é considerado muito aliciante e tentarei demonstrar com todo o empenho e dedicação que esta nova nomeação para esta função foi uma boa aposta por parte da SLOT”, diz a responsável.

SIMPÓSIO SOBRE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (06)

Realiza-se nos dias 15 e 16 de novembro, no ISCTE-IUL, o II Symposium Nacional sobre Formação e Desenvolvimento Organizacional, que terá como tema geral: “Da aprendizagem à transferência: como otimizar o investimento na formação”. O simpósio abordará, ainda, os seguintes tópicos: competências e desenvolvimento profissional, estratégias de formação, gestão da formação, avaliação da formação, ‘e-learning/b-learning/m-learning’. De acordo com a organização, “em sintonia com as mudanças que ajuda a implementar, a formação tem-se revelado muito dinâmica nos seus diversos componentes, com destaque para a sua conceção, gestão, aplicação e integração requerida pelos projetos de inovação e desenvolvimento orga-



07

nizacional. Assim, este simpósio procura constituir um espaço privilegiado para se debaterem as tendências atuais e os desafios que se colocam à formação no quadro da atual dinâmica das organizações, bem como para reforçar as pontes entre a investigação académica e a prática profissional”. Mais informações em: <http://simpoformacao.com/>

STEPHEN M. R. COVEY NA HAPPY CONFERENCE (07)

Stephen M. R. Covey, orador de renome mundial e autor do ‘bestseller’ “The Speed of Trust - The one thing that changes everything”, vai intervir na Happy Conference de 2011 sobre o papel, a importância e o impacto da confiança nas pessoas, organizações, sociedade e economia global. Stephen M. R. Covey é um reconhecido especialista nas temáticas de confiança, liderança, ética e alto desempenho ao nível das empresas e dos empresários, que fala para audiências de todo o mundo. “The Speed of Trust” é um livro pioneiro e paradigmático que desafia a convenção de que a confiança é apenas uma virtude social e demonstra que é um verdadeiro impulsionador económico, uma competência que pode ser adquirida e medida, tornando as organizações mais rentáveis, as pessoas mais flexíveis e as relações mais enérgicas. Com uma intervenção inspiradora, Stephen M. R. Covey pretende, na Happy Conference 2011, fomentar uma atitude de resiliência, capacidade de criação e ação em tempos de adversidade. A Happy Conference 2011 terá lugar a 20 de



08

outubro de 2011, com início às 09h00, no Teatro Tivoli, em Lisboa.

6º FORUM IDEIAS & DESAFIOS - RH

A Ideias & Desafios, empresa de formação comercial e de liderança, realiza o 6º Fórum - RH destinado a diretores de Recursos Humanos e formação, no dia 13 de outubro, no Hotel Sana em Lisboa. O Fórum Ideias e Desafios - RH terá como orador convidado João Falcato, diretor de Recursos Humanos da TAP. O objetivo do encontro é promover a discussão de temáticas relevantes para a atualidade da Gestão de Recursos Humanos, procurando novas abordagens e soluções que respondam aos desafios do momento. “Através do debate e partilha de experiências, no Fórum Ideias e Desafios - RH queremos promover o ‘networking’ entre os diretores de Recursos Humanos e de formação. É espaço de formação, convívio e partilha onde se podem debater diversas questões relacionadas com o papel dos Recursos Humanos no atual panorama de crise e incerteza político-económica”, explica José de Almeida, responsável pela Ideias & Desafios.

MULHERES RECEBEM MENOS QUE OS HOMENS (08)

Segundo um estudo da CGTP, as mulheres auferem, em média, remunerações-base inferiores aos homens em 18% - menos 181€. O setor da saúde e dos apoios sociais é o que representa uma maior diferenciação - os homens recebem em média 1 202,05€ e as mulheres 798,91€, uma diferença de 403,14€. Enquanto 12,3% das mulheres auferem o salário mínimo, apenas 5% dos homens



09

está nesta situação. Desde 2005 até hoje a diferença salarial entre homens e mulheres na UE subiu de 15% para 17%. De acordo com o estado da Intersindical, as mulheres representam também a maior fatia de trabalhadores a recibos verdes, contratados a prazo ou com vínculo informal. A grande maioria das funções sazonais ou regulares mas de curta duração são desempenhadas maioritariamente por mulheres.

CREATIVE LEARNING BUSINESS INNOVATION

O Creative Learning Business Innovation, o 'core', está de volta ao Centro de Congressos de Lisboa a 26 de outubro de 2011. O Creative Learning Business Innovation pretende fazer a reflexão, debate e apresentar pistas sobre três grandes vetores, que neste evento são materializados em conferências, 'workshops', demonstrações e outras dinâmicas inovadoras: 'Creative Learning'; 'Business Innovation' e 'Changing Society'. Terá a oportunidade de assistir às intervenções ao vivo de oradores de renome internacional, tais como: Jay Cross, Cristina Costa, Lee Bryant, Leonard Brody entre outros. A organização do evento tentará "identificar e trazer para debate as principais 'trends' com que nos confrontamos no mundo de hoje e que constituem mudanças paradigmáticas face à forma como vemos o mundo e nos relacionamos com os outros e respetivas implicações."

INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO EM RECURSOS HUMANOS (09)

Terá lugar, em Vila do Conde, nos dias



10

27 e 28 deste mês, a conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos - Gestão para a cidadania, promovida pelo Núcleo de Investigação e Desenvolvimento em Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto. De acordo com a organização, "a III Conferência de Investigação e Intervenção em Recursos Humanos pretende ser um estímulo à partilha e reflexão sobre o que é e tem sido a investigação e intervenção em termos de gestão para a cidadania. "É a cidadania um projeto viável para as organizações? Este projeto requer um processo de socialização nas práticas de cidadania, da vida familiar, da escola, do trabalho e da comunidade? Sabe-se que os Recursos Humanos são um dos fatores de sucesso de qualquer organização. Sabe-se também que a rápida progressão das mudanças ocorridas nas sociedades contemporâneas associada à escassez de recursos das organizações, apresentam um desafio contínuo. Os recursos humanos potenciam lógicas de empoderamento ('empowerment') comportamental, e práticas de cidadania organizacional".

GRUPO MULTIPESSOAL CRIA NOVO DEPARTAMENTO (10)

André Carneiro Ribeiro é o novo responsável do Departamento de Organização e Qualidade, departamento criado recentemente pelo Grupo Multipessoal com o intuito de melhorar o modelo organizacional da empresa, no sentido de obter ganhos de eficiência. O profissional ficará assim responsável pela gestão e desenvolvi-

mento deste novo departamento da empresa de Recursos Humanos que tem como acionista o Grupo Espírito Santo, diminuindo a complexidade organizacional de forma a assegurar ganhos de competitividade. De acordo com António Valério (na foto), CEO do Grupo Multipessoal, “Em resultado da reestruturação societária do grupo e do crescimento da atividade dos últimos anos, a complexidade organizacional tem vindo a aumentar. Desta forma, este novo departamento e a experiência profissional do André irão contribuir para ganhos de eficiência, os quais são cada vez mais importantes para aumentar a competitividade das empresas”.

GPTW ANUNCIA MELHORES EMPRESAS MULTINACIONAIS PARA TRABALHAR

O Great Place To Work anunciou

o lançamento da lista das Melhores Empresas Multinacionais para Trabalhar. A lista das melhores empresas multinacionais para trabalhar é a primeira que integra, nos seus dados de pesquisa, o ponto de vista dos colaboradores e dos líderes de milhares de empresas em seis continentes, tornando-o o maior estudo mundial anual de locais de trabalho de excelência. “Este é o primeiro ‘ranking’ global que avalia o grau de confiança, orgulho e camaradagem no ambiente de trabalho”, disse José Tolovi Jr., CEO global do Great Place to Work. “Isto demonstra o constante compromisso das organizações em procurar melhorar as condições de trabalho dos seus colaboradores.” As 25 Melhores Empresas Multinacionais para Trabalhar serão anunciadas no dia 21 de outubro, numa cerimónia no New York Stock Exchange.

mais do que a soma das partes...

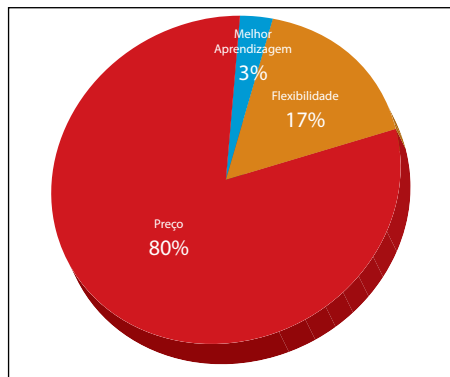
www.egor.pt

RECRUTAMENTO | FORMAÇÃO | CONSULTORIA | TI/MARKETING | OPERACIONAL | LOGÍSTICA | SEGURANÇA | SAÚDE

Apresentamos, há mais de 25 anos, as melhores das nossas soluções:

- RECRUTAMENTO
- FORMAÇÃO
- CONSULTORIA
- TI/MARKETING

egor
Grupo Egor | Pessoas e Processos



EM SUA OPINIÃO, QUAL É A PRINCIPAL VANTAGEM DA FORMAÇÃO ATRAVÉS DO 'E-LEARNING'?

O RHonline perguntou aos seus leitores qual a principal vantagem da formação através do 'e-learning.' Sem dúvida que o "preço" é a resposta mais unânime (80%), seguido da "flexibilidade" (17%) e, por fim, "melhor aprendizagem" (3%).

Participe no próximo questionário em www.rhonline.pt



OPINIÃO – FERNANDA TOMÁS, DIRETORA RH & ORGANIZAÇÃO PARA A REGIÃO MEDITERRÂNEA DA ERICSSON

"O 'e-learning' proporciona a flexibilidade necessária para que a aprendizagem seja uma atividade do dia a dia. Ao funcionar como uma plataforma com a seleção dos melhores cursos, o 'e-learning' facilita o acesso a mais conhecimento, a qualquer momento e de uma forma eficiente em termos de custos, para que colaboradores e organizações possam melhorar o seu desempenho e estar preparados para os desafios futuros."

OPINIÃO – MARGARIDA UVA, RESPONSÁVEL PELA ÁREA DE 'HUMAN AND ORGANISATION PERFORMANCE EXICTOS' PORTUGAL E PALOPS.

"O 'e-learning' destaca-se como uma mais-valia, já que a sua elevada flexibilidade permite a descentralização da formação e a consequente redução dos custos de logística. Adicionalmente, permite, ainda, a reutilização e atualização dos conteúdos de forma rápida, simples e eficaz, tomando-se numa importante ferramenta de apoio ao desempenho."



OPINIÃO – FERNANDO BERNABÉ, DIRETOR-GERAL DA ROFF NORDIC

"Considero como maior vantagem do 'e-learning' a flexibilidade, pois permite alcançar o maior número de utilizadores finais num curto espaço de tempo, (maximizando o conhecimento antes da implementação de um novo sistema ou processo) e disponibiliza de forma permanente as ações de formação, (viabiliza a revisão dos materiais para utilizadores formados anteriormente e o acesso imediato a novos utilizadores)."



RH TOON



Finding Talent Assessing Talent Developing Talent

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

Finding Talent

- Executive Search

Assessing Talent

- Management Appraisal
- 360°
- OMI 360°
- Performance Appraisal

Developing Talent

- Board Consulting
- Executive Coaching
- Team Coaching
- Organizational Learning/ Learning
- Multinational Workshops



DAVE  MORGAN
executive search & coaching consultants

DAVE  MORGAN

executive search & coaching consultants

www.daveandmorgan.com

Rua Casimiro DM 114 • 1070-081 Lisboa
Telefone: +351 218 014 125 • Fax: +351 218 014 126

Portugal e Espanha: um só mercado



A liderança ibérica desde Portugal

Ibéria é o nome pelo qual os gregos conheciam desde tempos remotos o que hoje chamamos Península Ibérica. É também o nome anteriormente dado à ilha constituída por Portugal e Espanha antes da sua transformação em península, aquando da sua junção com França, há muitos séculos. Fomos falar com empresas que, atualmente, veem a 'Ibéria' entendida como uma única região, um só "país" e onde a liderança é centrada em Portugal.

por: **Cátia Pereira**

O mercado ibérico é cada vez mais uma realidade para as empresas portuguesas que se afirmam como globais. No entanto, conseguir a liderança na Península Ibérica não é para todas e acontece apenas em nichos de mercado.

Por exemplo, na energia, a líder nacional EDP não consegue superar gigantes espanhóis como a Iberdrola ou a Endesa, mas no caso da Betafence, o fabricante de vedações com presença em mais de 100 países, "Portugal tem algumas vantagens competitivas que têm a ver com menores custos laborais e a maior facilidade em falar línguas, vantagens que poderiam ser melhor aproveitadas. Espanha tem a vantagem da dimensão, e Madrid beneficia da centralidade da sua po-

sição geográfica”, explica João Leitão diretor-geral ibérico da organização, em entrevista à Pessoal.

A Betafence opera sobretudo nas áreas da construção civil e na delimitação de eventos ou recintos, muitos deles de elevada segurança, como o Quartel-general da NATO em Bruxelas, estádios de futebol do Campeonato do Mundo, pistas de Fórmula 1 ou, mais recentemente, o centro de monitorização de satélites da Madeira. A entrada da Betafence em Espanha, obrigou a uma gestão de recursos de dois países, pela parte do mesmo ‘country manager’. O processo habitual tem sido o de nomeação de quadros espanhóis para assumirem as direções ibéricas, sobrepondo-se às estruturas nacionais, criando, por vezes, alguns problemas de relacionamento entre as hierarquias portuguesas e espanholas. Apesar de tudo, e numa lógica de reconhecimento do talento de alguns gestores nacionais e do trabalho desempenhado em Portugal, há alguns casos de multinacionais que têm optado por colocar na direção ibérica quadros portugueses. João Leitão da Betafence é um bom exemplo, mas existem outros casos de liderança ibérica centrada em Portugal, como é o da empresa de transportes públicos de passageiros Transdev. Alain Descamps é o administrador delegado da Transdev para a Península Ibérica e Magrebe e para ele “a comunicação entre os dois países é, em geral, fácil. Muito embora diferentes, os dois países conhecem-se bem, Portugal conhece particularmente bem a sua vizinha Espanha”.

A estratégia seguida pela Transdev, que iniciou a gestão ibérica desde Portugal em 2004, deve-se “à importância do nosso desenvolvimento em Portugal relativamente a Espanha, que tornou a escolha da organização evidente, porque é em Portugal que nós poderemos mais facilmente mobilizar o conhecimento técnico necessário.”

A empresa Transdev foi implantada em Portugal em 1997 e atualmente, após a compra do Grupo Joalto, posicionou-se como o segundo maior operador rodoviário de Portugal. A 31 de dezembro de 2010 a Transdev Portugal contabilizava 2 100 colaboradores e uma frota de 1 500 autocarros. “As empresas de transportes, por natureza, têm como vocação eliminar as fronteiras! Todavia, elas estão muito bem estabelecidas e as diferenças entre os mercados são grandes. Segundo a nossa perceção, as administrações deveriam eliminar essas fronteiras. Existem benefícios imediatos, do tipo economia de escala”, afirma Alain Descamps.

Para o administrador da Transdev, o balanço destes sete anos de gestão conjunta é positiva, “nós estamos satisfeitos com esta organização. Ela é para nós mais económica, permitindo-nos ter uma verdadeira capacidade de ação em Espanha.”

No caso da Betafence, desde há muitos anos que a gestão é Ibérica, primeiro com liderança em Barcelona e, desde 2003, em Lisboa. As fronteiras existentes “são internas e têm a ver com as diferentes regiões ibéricas das quais em certo sentido uma delas é Portugal. As fronteiras físicas de facto já não existem. Existe uma barreira linguística que é facilmente contornada, e aqui os portugueses têm vantagem, uma barreira administrativa e legal, diferenças culturais que devem ser estudadas de forma a melhor tirar partido delas e desta forma ganhar vantagens competitivas sobre os concorrentes”, explica João Leitão.

Em jeito de conclusão é correto afirmar que o mercado ibérico existe de facto, não depende da vontade ou estratégia das empresas, impôs-se por razões geográficas de proximidade, mas também por razões políticas e culturais. —P

“A comunicação entre os dois países é, em geral, fácil. Muito embora diferentes, os dois países conhecem-se bem, Portugal conhece particularmente bem a sua vizinha Espanha” [Alain Descamps]

CH ACADEMY

Formação à medida de cada Organização

GRUPO CH

www.ch-academy.pt

2011



Gestor RH no setor empresarial do Estado

Pedro Monteiro Fernandes, Jurista

Com as quase mensais imposições exógenas de limitações ao nível dos custos com o pessoal, os gestores RH das empresas do Setor Empresarial do Estado (SEE) têm sido confrontados com a missão hercúlea de gerir os diversos aspetos das situações profissionais dos colaboradores das empresas em clima motivacional tendencialmente baixo, mas – qual paradoxo – marcado pela exigência do aumento da produtividade e de resultados.

Perante este cenário, o caminho é estreito, mas passível de ser “calcorreado” sem receitas milagrosas, antes com a consistente implementação de atitudes, ações e políticas que a bem da verdade e “em abstrato” nada de novo corporizam (em teoria), mas que, em muitos casos, estão longe de ser uma realidade prática. Falamos, calcule-se, em transparência e ética, na dinamização do sentimento de pertença e da cultura empresarial, na recompensa do mérito através de ativos do ‘core’ das empresas, na mobilidade interna e na efetiva aplicação de políticas de conciliação vida/ trabalho.

A transparência e a ética na gestão assumem, para qualquer colaborador, um papel-chave quanto à subsistência diária da confiança na sua organização, na resiliência com que confronta as dificuldades que diariamente lhe são colocadas e na assunção clara do espírito de equipa e do respeito pela liderança. Sendo, por outro lado, duas realidades impressivamente dependentes da comunicação interna, a sua clareza e o seu desenvolvimento devem constituir prioridades para qualquer gestor de Recursos Humanos.

A dinamização do sentimento de pertença e da cultura organizacional são, igualmente, pilares fundamentais para a GRH em tempo de crise. E neste campo proliferam os exemplos: encontros de colaboradores, promoção ou apoio a iniciativas culturais, recreativas e desportivas, voluntariado empresarial, parcerias nas mais diversas áreas, encontros temáticos, concursos e – não menos importante – a aglutinação das várias áreas da empresa num só corpo cultural, em detrimento da segmentação organizacional que marca o quotidiano próprio de algumas das empresas do SEE.

A recompensa do mérito é o “motor” de qualquer organização, do seu desenvolvimento e do aumento da produtividade. Sem

um sistema de avaliação de desempenho completamente objetivo, qualquer resultado tem um efeito negativo – dá azo ao aumento da críspação, à desconfiança perante os líderes. Mas deixando esta discussão em suspenso, a questão que se põe nos dias de hoje – como recompensar o mérito sem dinheiro para o fazer – desafia a imaginação! Sendo certo que os prémios pecuniários são por norma o “fruto” mais apetecido, na sua ausência as empresas do SEE podem procurar nos seus produtos, ou em parceria com os seus ‘stakeholders’, formas de recompensar “em géneros” esse mérito.

A aplicação de uma política de mobilidade interna constitui um importante fator de motivação dos colaboradores, desde que tenha como premissa não só o interesse da empresa, mas também as manifestações de vontade dos trabalhadores e tem de estar centrada na dicotomia do desenvolvimento do potencial humano e na visão a médio prazo, deixando de lado a visão egocêntrica do curto prazo e o receio de esvaziamento de uma unidade organizacional. A mobilidade interna é também um fator promotor da formação ‘on-job’, da criação de condições de polivalência e do aumento da produtividade.

Finalmente, propugna-se por uma forte política de conciliação entre a vida familiar e a vida profissional. Há muito que a lei laboral prevê e regulamenta diversas formas de regular o tempo de trabalho com o supra-citado desiderato. Sem embargo, a verdade é que as empresas não utilizam tais instrumentos, cujas virtudes são inesgotáveis. Falamos do teletrabalho, dos horários desfasados, do trabalho a tempo parcial, de algumas modalidades de isenção de horário de trabalho e dos horários concentrados. Não podendo, como é óbvio, ter aplicação universal, a verdade é que nesta matéria há um longo percurso a percorrer, o qual começa, desde logo, por uma alteração dos hábitos dos colaboradores e das organizações que os representam.

Feita essa mutação organizacional e cultural, certamente que o paradigma das relações de trabalho sofrerá uma clara evolução no sentido de ampliar as condições do ‘work life balance’.

Não escondamos, no entanto, a hercúlea tarefa que os Gestores de RH têm nas empresas do SEE – sejam elas deficitárias, sejam elas, como as há, amplamente lucrativas... **□**



POPH

PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO

Potencializar para crescer. Uma nova visão sobre o ensino e um olhar ao futuro do país. Porque hoje como PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO, impulsionar as competências transversais dos cidadãos e promover a melhoria e a inovação do sistema de ensino português. Com os recursos à medida e práticos e a qualidade do ensino, a promover a qualidade do conhecimento e a justiça social. Colaborar com os parceiros, os intervenientes, os empregadores, as organizações não governamentais e as estruturas de formação para fazer crescer o nosso potencial humano.

QUALIFICAR É CRESCER.

www.poph.gren.pt



BranchOut

Certamente já lhe aconteceu, ao visitar o Facebook, algum dos seus amigos partilhar consigo informação relativa ao BranchOut. Se é um daqueles que ficou a pensar o que seria, esta reportagem é ideal para perceber a potencialidade desta nova ferramenta, que se constitui como um sério adversário do LinkedIn.

por: **Cátia Pereira**

É legítimo pensar de imediato: mas para que serve o Branchout se já tenho o LinkedIn? A resposta é: Facebook. Quantas vezes, nos últimos dias, foi ao LinkedIn e ao Facebook? Percebeu agora? As probabilidades de um “amigo” saber que está à procura de emprego, ou que procura um novo colaborador, são maiores no Facebook do que no LinkedIn. Terá o LinkedIn encontrado um opositor à altura? Rick Marini, CEO e fundador do BranchOut responde: “enquanto o LinkedIn é o lugar onde o recrutamento é esperado acontecer, o Facebook é onde ele realmente acontece”.

A aplicação ou plataforma em causa permite que os utilizadores encontrem ligações profissionais entre os amigos, um pouco à semelhança do que acontece no LinkedIn, mas utilizando o Facebook como base. Portanto, o BranchOut aproveita as potencialidades da maior rede social do planeta e consegue transformar um perfil básico no Facebook numa forma de arranjar emprego. O fundador do BranchOut explicou à Pessoal: “o Facebook é a maior rede social com mais de 750 milhões de utilizadores ativos mensais, sendo mais de 70% originários de fora do LinkedIn dos EUA; por sua vez, este último tem mais de

120 milhões de utilizadores com metade localizados fora dos EUA. O Facebook é a rede social onde as pessoas passam mais tempo e compartilham mais informações do que em qualquer outro site na Internet. Estes resultados são mais úteis para ligações profissionais, implicam maiores níveis de envolvimento e mais visibilidade para as empresas que querem compartilhar postos de trabalho.”

Há alguns aspetos que podem tornar o BranchOut numa aplicação a ter em consideração: se precisar de contactar alguém numa empresa e não fizer ideia de como conseguir o contacto, pode pesquisar no BranchOut e ver se tem algum amigo de um amigo, que conheça alguém da empresa ou esteja ligado à mesma. A ideia por detrás desta plataforma é poder usar a sua rede de contactos do Facebook para acelerar o processo de ‘networking’ profissional.

O BranchOut permite criar um perfil profissional em poucos minutos, através do preenchimento de um conjunto de informações sobre o seu percurso académico e de carreira. Estas informações poderão, inclusive, ser importadas diretamente do seu perfil do Facebook ou LinkedIn, economizando tempo na personalização da sua página. As informações acessíveis, através deste meio, passam pelo histórico de funções desempenhadas, educação e recomendações positivas. “Um dos principais benefícios do BranchOut é que os utilizadores são capazes de ver todas as suas ligações dentro de empresas que lhes interessam. Não só os utilizadores BranchOut veem onde os seus amigos trabalham, mas também podem ver onde trabalham os colegas de trabalho dos seus amigos do Facebook, criando assim uma extensa

O BranchOut tem mais de três milhões de empregos e 20 000 estágios

rede de contacto de negócios. Cada usuário do BranchOut mantém um perfil profissional que apenas mostra a sua história profissional, educação e uma imagem profissional à escolha. As suas informações pessoais no Facebook, como álbuns de fotos ou atualizações de estado, não são exibidos através do BranchOut”, clarifica o criador da aplicação.

O BranchOut cresceu de 10 mil para milhões de usuários ativos mensais globalmente desde o início de 2011, “e nós atribuímos grande parte desse crescimento aos novos usuários na Europa e América do Sul. Esta plataforma está agora disponível em 60 países e 15 idiomas, incluindo português, e continua a ser visível o seu rápido crescimento, tanto de candidatos a emprego como de empresas que procuram recrutar novos talentos. “O que faz do BranchOut algo único é que apelamos a todo o tipo de candidatos a emprego, desde altos executivos a colaboradores temporários.”

O futuro parece ser promissor e abarca novidades que serão conhecidas brevemente. Rick Marini levanta um pouco o véu: “como sempre, estamos focados em construir os mais valiosos recursos e produtos. Vamos introduzir, neste mês de outubro, uma nova ferramenta de ‘management recruitment’, o RecruiterConnect, para os profissionais de RH poderem de forma mais eficaz ‘ligar-se’ com potenciais candidatos através do Facebook. O RecruiterConnect ajuda as empresas que recrutam, com as primeiras ferramentas colaborativas, a gerir toda a rede de trabalho e experiência através do BranchOut e do Facebook”.

O BranchOut tem o maior quadro de emprego no Facebook com mais de três milhões de em-



Rick Marini, CEO e fundador do BranchOut

pregos e 20 000 estágios, e fornece ferramentas exclusivas para ajudar a ligar pessoas que procuram emprego e empresas que estão a recrutar.

Dá-lhe a oportuni-

dade de interagir com a sua rede de amigos, pesquisar ofertas de emprego através de diversos critérios, bem como testemunhos de recomendação, gratuitamente e utilizando o Facebook. Do ponto de vista empresarial, é uma ferramenta interessante de divulgação e publicação de novas vagas na empresa, de modo a tornar a procura de bons profissionais uma tarefa mais simplificada. Numa altura em que a procura de boas oportunidades de emprego é fundamental, esta é, sem dúvida, uma ferramenta a ponderar para quem usa as redes sociais, de modo a constituir-se como mais uma forma de procurar novos desafios profissionais, que podem estar a poucos cliques de distância. E você, já está no BranchOut? **_____P**

“Vamos introduzir uma nova ferramenta de ‘management recruitment’ para os profissionais de RH poderem “ligar-se” com potenciais candidatos através do Facebook”

Vendas de A a Z

www.dalecarnegie.pt

Dale Carnegie Training

Expandir o 'networking' em Portugal



Será que o BranchOut já está a ser utilizado pelos diretores de Recursos Humanos e empresas de recrutamento em Portugal? A Pessoal falou com Álvaro Fernández, ‘managing director’ da Michael Page em Portugal, Bruno Cruz, consultor da Kelly Services, Susete Pires, diretora de Recursos Humanos da CH Consulting, e Sofia Anselmo de Carvalho, ‘head of human resources’ da Safira, para saber como está a ser recebida esta inovadora plataforma de ‘networking’ profissional no mundo dos Recursos Humanos.

por: **Cátia Pereira**

Uma das principais vantagens descritas pelo criador desta plataforma, Rick Marini, foi o facto de o BranchOut ser uma aplicação dentro do Facebook, o que, na teoria, teria como consequência a facilidade de divulgação e o consequente alargamento da rede de contactos profissionais. Temos de concordar com o sucesso desta estratégia tendo como base os testemunhos que obtivemos, visto todos afirmarem ter tido conhecimento da existência do BranchOut através desta rede social. Susete Pires, diretora de Recursos Humanos da CH Consulting e Álvaro Fernández, ‘managing director’ da Michael Page em Portugal, descrevem, através da sua experiência pessoal, exatamente o percurso que Rick Marini previa que fosse acontecer, “é difícil não conhecer. O amigo, do amigo, do amigo”, “pouco depois do desenvolvimento da aplicação, enviei os primeiros convites a vários colegas e amigos, para começar a criar uma nova rede de contactos profissionais através do Facebook”, explicou Álvaro Fernández. “A invasão de privacidade pode ocorrer a utilizadores menos atentos e que não bloqueiem alguns acessos na sua rede social. Existe o risco de, dada a associação com o Facebook, haver uma partilha de dados que poderá ser considerada bastante intrusiva, devendo por parte dos utilizadores existir algum refrear na quantidade de informação que partilham”, esta é, na opinião de Bruno Cruz, consultor da Kelly Services, a principal desvantagem do BranchOut. Mas há outros aspetos a otimizar na opinião dos nossos entrevistados, nomeadamente na de Sofia Anselmo de Carvalho, ‘head of human resources’ da Safira, que acha que esta ferramenta “ainda está muito associada a um carácter mais informal e lúdico característico do Facebook, à partida menos profissional que o LinkedIn”. No entanto, estes pontos negativos não suplantam as vantagens da utilização desta plataforma, a rede de contactos extensa, o fácil contacto através dos seus mecanismos, o crescimento da rede profissional através da recomendação dos amigos, o facto de ser um mecanismo de procura gratuita de oportunidades de

“O recrutamento deverá apostar nas redes sociais como uma possibilidade de aceder a perfis interessantes e adequados” [SP]



Susete Pires, diretora de Recursos Humanos da CH Consulting

© CH Consulting



Bruno Cruz, consultor da Kelly Services

emprego... Foram algumas das vantagens detetadas, sendo a principal mais-valia o facto de os utilizadores acederem com frequência e “religiosamente” ao seu Facebook, sendo a rede de contactos muito vasta, e desta forma, esta aplicação, retirar daí a sua dimensão.

Surge também a dúvida ética que diz respeito à invasão da privacidade de um candidato, ao consultar-se o seu perfil nas redes sociais, e o maior perigo para este candidato é transmitir um perfil pessoal que, de facto, não corresponde à realidade. Susete Pires dá a sua opinião sobre isto dizendo que “o futuro do recrutamento não deverá limitar-se à consulta do perfil dos candidatos, neste tipo de redes. Deverá apostar nas mesmas como uma possibilidade de aceder a perfis interessantes e adequados, não limitados às nossas atuais rede de contactos, que estão em crescimento ao minuto. Portanto, devem ser exploradas, mas não limitativas. Claro que há sempre questões algo sensíveis emergentes da segurança sempre insuficiente que este ‘NETWorld’ proporciona. As fotografias e comentários pessoais devem ser bem escolhidos porque podem beneficiar ou prejudicar a imagem de um candidato”.

Mas poderá esta ser uma futura ferramenta de recrutamento? Para Sofia Anselmo de Carvalho sim, “o futuro do recrutamento passa necessariamente pelo ‘ciber vetting’, numa ótica de recrutamento 3.0”. “Acho

que o presente já passa pelas redes sociais, como sendo mais uma ferramenta que nos auxilia a encontrar os profissionais que procuramos. É uma fonte para conseguir candi-

datos que posteriormente devem ser bem avaliados no contexto de um processo de seleção profissional, que inclua uma boa confirmação de referências”, explicou-nos o Managing Diretor da Michael Page em Portugal. A Michael Page é uma das empresas de recrutamento em Portugal que já aderiu a esta plataforma, nas palavras de Álvaro Fernández “temos utilizado o Facebook desde o início para pesquisar candidatos. O BranchOut é recente e a sua forma de pesquisa é interessante. Certamente, é já uma ferramenta a ter em conta. Se muitos candidatos aderirem a ela, porque não tirar todo o partido do seu potencial? Seria uma ótima maneira de recrutar candidatos, além de assegurar que temos todos os seus perfis atualizados”. A colocação de vagas funciona em duas modalidades: ‘Básica’ (gratuita, visível apenas para a sua rede) ou ‘Premium’ (paga, visível para todos os inscritos no BranchOut). Segundo o seu fundador, Rick Marini, há já 3 milhões de anúncios de empregos e 20 mil de estágios no BranchOut. São números notáveis para um serviço que existe há pouco mais de um ano. “Embora não acompanhemos quantos dos nossos usuários encontram trabalho através do BranchOut, recebemos histórias de sucesso todos os dias de pessoas que usaram a rede Facebook para encontrar o seu trabalho ideal. Também nos apercebemos que as maiores empresas globais também trabalham com os empregadores de topo, que estão a usar ativamente o BranchOut para publicar ofertas de trabalho e recrutar novos talentos através do Facebook”, remata Rick.

“O Branchout pode vir a ser uma ferramenta de grande utilidade na divulgação de necessidades de recrutamento mas também como uma rede de ‘networking’” [BC]



Sofia Anselmo de Carvalho, 'head of human resources' da Safira

Em jeito de conclusão, Bruno Cruz explica que “o Branchout pode vir a ser uma ferramenta de grande utilidade, não só na divulgação de necessidades de recrutamento mas também como uma rede de ‘networking’ que pode ser utilizada com diferentes objetivos”, partilhando a mesma opinião da ‘head of human resources’ da Safira que ainda acrescenta que “é mais uma ferramenta de divulgação de oportunidades, no entanto ainda não muito divulgada nem com a aderência suficiente”. Na perspetiva de Álvaro Fernández “estando o BranchOut associado ao Facebook, não podemos esquecer que tem uma componente pessoal muito forte e que é preciso saber extrair a informação relevante e ignorar os detalhes demasiado pessoais. É preciso conjugá-lo com uma boa entrevista pessoal, dirigida por um profissional que avalie a idoneidade do candidato para cada projeto específico. Por outro lado, é importante ter em conta que o BranchOut é simplesmente uma fonte de candidaturas, tal como as respostas a um anúncio na imprensa ou as candidaturas diretas recebidas pelas empresas. Num processo de recrutamento profissional, devem combinar-se todas as ferramentas, incluindo o BranchOut, a fim de termos a certeza de que estamos a encontrar a melhor pessoa disponível”. Resta-nos esperar pela novidade anunciada para este mês de outubro, especialmente focada para o mercado dos recursos humanos, que visa estreitar o relacionamento entre os profissionais de RH e os potenciais candidatos. _____



Álvaro Fernández, 'managing director' da Michael Page Portugal



RAY

Human Capital



Embarque conosco neste viagem
para os Success Commercial!

Benefícios do Evento:

- 1 jantar + 1 dia de curso
- 1 dia de formação presencial + 1 dia de curso online

Ocupar 100% das vagas de participação. Inscrições até ao fim de setembro. Inscrições antecipadas e a preços preferenciais disponíveis.

Reservar até 30 de setembro 2011
geral@rayhumancapital.pt | 21 44 11 11
www.rayhumancapital.pt

Self Assessment & Sales Training Day

21 Edição - 10 e 11 de Novembro de 2011 (Online)

A RAY Human Capital é uma empresa certificada que conta com quase 20 anos de experiência e know-how técnico na realização de Assessment & Development Centers para diferentes organizações, funcionários e em diversos setores de atividade.

Ao longo destes anos a RAY Human Capital tem vindo a apoiar os seus Clientes na optimização do processo de gestão comercial com benefícios diretos na produtividade diária, utilizando como suporte uma ferramenta online exclusiva - **Success Sales**, a qual oferece a perceção que os colaboradores têm do seu desempenho comercial.

Baseando nos resultados do Questionário Success Sales e no ciclo de avaliação comercial, cada participante no **Self Assessment & Sales Training Day** poderá avaliar o seu desempenho no mercado e melhorar o seu.

Contatos para inscrição e informações
geral@rayhumancapital.pt | 21 44 11 11
www.rayhumancapital.pt

www.rayhumancapital.pt





Friedrich Nietzsche:

“Sem a música, a vida seria um erro”

por: **Francisco Pedro Balsemão** fotos: **Design e Forma**

A ligação entre a gestão de pessoas e a música não é, à primeira vista, evidente



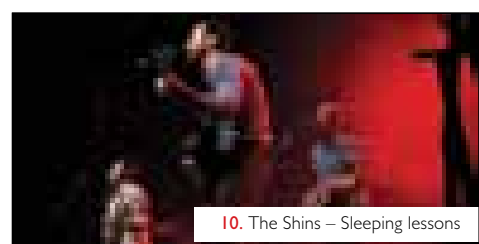
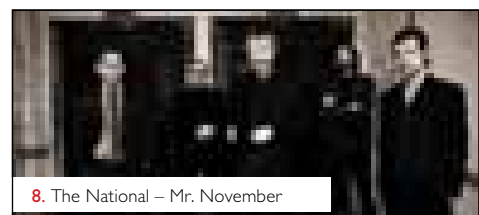
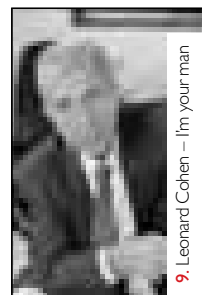
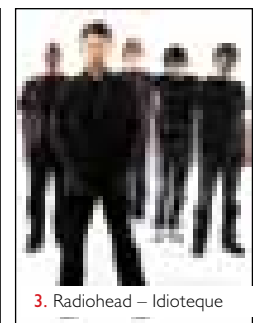
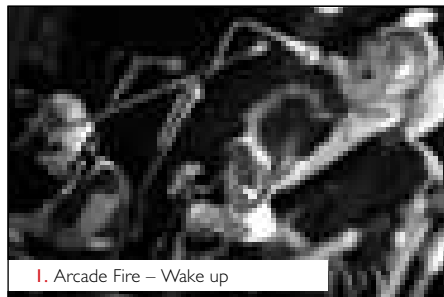
Há mais de dois anos que escrevo mensalmente para a Blitz, a única revista portuguesa sobre música. Não sou entendedor ao ponto de ter conhecimentos musicais para partilhar com terceiros, nem sei (nem quero) fazer crítica musical; por isso descrevo, nos meus textos, momentos e sentimentos vividos nos muitos concertos a que tenho assistido ao longo dos anos. O pouco 'feedback' que tenho recebido tem sido positivo, não só porque os meus leitores são principalmente amáveis amigos e familiares, mas também porque é normal que as pessoas se revejem no conteúdo das minhas crónicas. A música é uma linguagem universal, que toca todos. Mesmo a pessoa mais iletrada nesta arte terá um género, intérprete, instrumento, sinfonia e/ou canção que tenha algum significado na sua vida. A música apela à emoção. Não é preciso saber a letra ou o nome do compositor para se associar um trecho musical a alguém especial ou a um instante marcante que tenhamos vivido. O primeiro beijo, uma viagem a um país exótico, a morte de um ente querido. A música também

A criatividade, no estúdio ou nos ensaios, deverá ser estimulada, e não cerceada, mas concomitantemente balizada pelas orientações dadas pelo líder

faz parte do nosso quotidiano. Todos temos as nossas bandas sonoras para estudar, namorar, relaxar, trabalhar, sair à noite, chorar, motivar-nos. A música está em todo o lado e em cada um de nós.

Para se produzir música que altere estados de espírito e atraia multidões não é suficiente ter-se um dom. Qualquer artista que pretenda ser bem-sucedido na competitiva indústria musical sabe que para vender álbuns ou bilhetes de concertos terá de gerir uma equipa de muitos talentos. Em primeiro lugar, tal como numa empresa, os membros de uma orquestra ou banda terão de ser liderados por alguém com visão e que saiba como motivar e extrair o melhor dos seus recursos para transmitir emoção ao público. A criatividade, no estúdio ou nos ensaios, deverá ser estimulada, e não cerceada, mas concomitantemente balizada pelas orientações dadas pelo líder. Depois, será necessário ter em consideração as especificidades e as tendências do merca-

As 10 músicas mais ouvidas no meu iPod



do em causa, por exemplo, no que respeita ao 'timing' do lançamento de um novo CD ou da realização de um espetáculo, assegurando-se que o "consumidor" venha a conhecer e ter contacto com o "produto" em causa. Por fim, e talvez o mais importante: tocar ao vivo. Proporcionar uma experiência única, memorável e irrepetível, em menos de duas horas, não é algo que aconteça todos os dias no mundo da gestão ou da política (especialmente da política). A gestão

desta pressão distingue os músicos de topo dos restantes, e é uma das razões para que sejam dos profissionais que mais admiro.

A coluna que tenho na Blitz vem colmatar, de certa forma, a minha frustração por não ter o talento suficiente para ser músico. Espero que com este suplemento consiga prestar uma homenagem a esse fantástico universo e provar que a nossa vida, pessoal e profissional, seria oca sem a música. **P**



Henrique Monteiro, Impresa Publishing

“Toda a compreensão de Deus me nasce da música”

Um dia perfeito para Henrique Monteiro tem de ter um piano, com as harmonias que produz a trazerem-lhe “paz de espírito, desprendimento, a consciência do que é eterno e do que é transitório”.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**



Henrique Monteiro tem como 'hobby' tocar piano

uma hora própria; o clima também é indiferente, embora o Estudo Op.25 nº 11 de Chopin, conhecido por Vento de inverno seja sugestivo; o estado de espírito deveria ser sorridente, ainda que o Estudo Op. 10 Nº3 do mesmo Chopin seja conhecido por Tristesse; a companhia amorosa, para que o nome dos Noturnos S.541 de Franz Liszt (Liebestraum - Sonho de Amor) faça sentido e toque as cordas sensíveis; interessaria ainda que houvesse crianças dispostas a ouvir as Kinderszenen de Robert Schumann, para que o gosto pela música simples e harmoniosa se perpetue. Depois, só me faltariam algumas peças da Suite Espanhola de Isaac Albéniz para estar inteiramente satisfeito. Ah! E os estudos de Rachmaninov e ainda uma série de outras peças que não vou referir por economia de espaço.

DESENVOLVEU A SUA CARREIRA COMO JORNALISTA. ACHA QUE O FACTO DE TOCAR PIANO E SER APAIXONADO POR MÚSICA CONTRIBUIU PARA ESTIMULAR A SUA CRIATIVIDADE PROFISSIONAL?

Nada do que fazemos é indiferente ao que somos e nada do que somos o seríamos sem o que fazemos. A música é uma linguagem harmónica universal, como a matemática e a lógica filosófica o são. Constituem as grandes matrizes da criatividade na comunicação, pois são compreensíveis mesmo por quem não nos entende.

E QUE OUTRAS CAPACIDADES, PROFISSIO-

“Se o sentido estético e a harmonia estivessem mais presentes na gestão e na política, talvez o mundo fosse melhor”

NAIS E PESSOAIS, O FACTO DE TOCAR PIANO LHE CONFERIU?

Paz de espírito, desprendimento, a consciência do que é eterno e do que é transitório.

PODE DAR-NOS UM EXEMPLO CONCRETO EM QUE A MÚSICA TENHA SIDO RELEVANTE PARA SI A NÍVEL PROFISSIONAL?

Toda a compreensão de Deus me nasce da música. Os significados universais dos conceitos e a crença numa fonte de luz e verdade transcendente, que vai além da pequenez do ser humano, nascem da compreensão da harmonia e relações perfeitas que se encontram na música. Como em muitas artes, aliás. Este é o exemplo mais concreto que consigo arranjar, reconhecendo que não é nada concreto.

EM TERMOS EMOCIONAIS, O QUE É QUE ENCONTRA NO PIANO?

A capacidade de me inquietar com algo indizível. Eu compreendo que isto é estranho, mas é precisamente por ser indizível que não posso explicar melhor. Há uma espécie de perfeição escondida que a música desvenda sem mostrar...

SE O MUNDO DA GESTÃO E DA POLÍTICA TIVESSEM MAIS MÚSICOS SERIAM DIFERENTES? PARA MELHOR?

Dizem que a música amansa as feras, mas não creio que amanse os políticos... Nem os gestores. Seria demasiado fácil. Os músicos são apenas intérpretes e toda a gente tem demasiadas facetas para que uma só prevaleça. Seria atraente dizer que sim, mas não creio que fosse verdade. Mas, reformulando, se o sentido estético e a harmonia estivessem mais presentes na gestão e na política, talvez o mundo fosse melhor. **□**

António Pinto Barbosa, Professor Universitário

“A experiência musical condiciona toda a vida quotidiana”



“Quando desço ao anfiteatro para dar aulas de macroeconomia, é imperativo trautear o *Take the A train*”, refere o economista e professor da Universidade Nova de Lisboa António Pinto Barbosa.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

COMO É QUE NASCEU A SUA PAIXÃO PELA MÚSICA?

Remonta, talvez, aos serões de guitarradas à moda de Coimbra em que acompanhava o meu avô, o meu pai e o meu irmão. Um autêntico ‘overlapping generations model’! Depois, fui evoluindo para outros géneros musicais e instrumentos. Hoje estou, essencialmente, na área do jazz, tocando piano e saxofone alto e faço parte, com grande entusiasmo, da Big Band dos Lisbon Swingers.

O COMPOSITOR ZOLTÁN KODÁLY DISSE UM DIA QUE “O HOMEM SEM MÚSICA NÃO É COMPLETO MAS APENAS UM FRAGMENTO”. CONCORDA?

Acho exagerado. Há pessoas de grandes méritos e capacidades que, todavia, não conseguem sequer identificar o hino nacional. Mas, como diria Pessoa, tratam-se de exemplos que fazem bem à minha nenhuma disposição de os seguir.

ALGUMA VEZ EQUACIONOU ABANDONAR A SUA CARREIRA PROFISSIONAL PARA SE DEDICAR EM EXCLUSIVO À MÚSICA?

Sim, mas teria de ser noutro contexto geográfico e familiar. Volta e meia lá reaparece das brumas essa sedutora sereia, o que só complica a vida ao Ulisses. O terrível conceito de custo de oportunidade surge em todo o seu esplendor.

EM TERMOS PROFISSIONAIS, FAZENDO

“Proporcionar o maior estímulo à inovação e criatividade individual é essencial – o papel central dos solistas – mas sempre dentro de um referencial de regras subjacentes, muito firmes”

UMA ANÁLISE RETROSPECTIVA, EM QUE MEDIDA O FACTO DE TER A MÚSICA COMO ‘HOBBY’ E PAIXÃO O AJUDOU A TOMAR DECISÕES DE MODO DIFERENTE?

A experiência musical condiciona toda a vida quotidiana, criando uma diversidade muito rica de estados de alma. Costumo dizer que, quando desço ao anfiteatro para dar aulas de macroeconomia, é imperativo trautear o *Take the A train*. Nunca o *Blue in Green*, a não ser para uma análise da Grande Recessão.

QUE ANALOGIAS PODERÃO EXISTIR ENTRE A MÚSICA E A ECONOMIA OU A GESTÃO?

O funcionamento de uma ‘big band’ ou de uma ‘small band’ de jazz lança desafios de participação, interatividade e coordenação que surgem tipicamente no desenvolvimento regular de uma economia de mercado. Por exemplo, proporcionar o maior estímulo à inovação e criatividade individual é essencial – o papel central dos solistas – mas sempre dentro de um referencial de regras subjacentes, muito firmes.

De outra forma surge a “cacafonia” coletiva. O problema da liderança, ou falta dela, também está presente, quer na economia e gestão quer na condução efetuada pelo maestro e pelos chefes de naipes.

SE O MUNDO DA GESTÃO E DA POLÍTICA TIVESSE MAIS MÚSICOS SERIAM DIFERENTES? PARA MELHOR?

Provavelmente. Um equilíbrio porventura mais virtuoso entre criatividade individual e afinização coletiva. **_____P**



A liderança na música

Entre Bach e Led Zeppelin



Fotos: DR



Fotos: Paulo Moreira

Todos apreciamos aquilo que consideramos subjetivamente ser “boa música”. Porém, quando aquele conjunto de sons que nos confere prazer chega aos nossos ouvidos, já um longo caminho a montante foi percorrido. E esse caminho tem de ser liderado por alguém, seja numa banda rock ou numa orquestra clássica: tem de haver um líder. Pelo menos, essa é a opinião que Tiago Bettencourt e o maestro Cesário Costa transmitem, em entrevista, à Pessoal.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

Seria mais fácil gerir a minha banda se não tivesse de tocar piano, guitarra e cantar ao mesmo tempo. O rock é assim”. A banda são os músicos que habitualmente acompanham Tiago Bettencourt, que já foi o “gestor” dos Toranja e agora integra um projeto musical com os Mantha. É mesmo preciso existir um líder dentro de uma banda? “Sim, tem de haver sempre um líder numa banda para um concerto ter ritmo e coerência. Por outro lado, com esta banda temos sempre os nossos momentos de improvisação onde não há propriamente nenhum líder e confiamos no instinto uns dos outros para levar a música a sítios que não planeámos”.

“O meu estilo de liderança? Não sei bem como responder a esta pergunta. Se calhar os meus músicos saberão isso melhor do que eu”. No entanto, Tiago Bettencourt lá desvenda algumas características. “Embora saiba exatamente o que pretendo de uma música ou de uma atuação, tento não limitar demasiado os meus músicos. Isto porque trabalhamos com pessoas criativas e não com funcionários, ou seja, gosto que me surpreendam, que tragam coisas novas para cima da mesa e que nos façam chegar juntos a qualquer sítio novo. Sei que posso ser duro quando não vejo evolução em termos de arranjos e se alguma coisa não me está a comover sou capaz de deitar tudo abaixo e começar de novo. É importante deitar coisas fora, tirar a palha, deixar ficar o essencial”.

Quando pensamos em bandas rock, a ideia da existência imperativa de um líder não é imediata. Quem liderava os Pink Floyd, Oasis ou os Genesis? No entanto, fugindo das latitudes do rock e entrando no universo da música erudita, a percepção da importância de um líder é clara: o maestro. Que, do alto do seu púlpito, rege um conjunto alargado de músicos com o objetivo de conseguir a “harmonia perfeita”.

Uma orquestra precisa, necessariamente, de um maestro? “Inicialmente as orquestras eram dirigidas pelo primeiro violino, segundo a tradição italiana, ou pelo cravista, segundo a tradição alemã. Com o aumento de músicos nas formações orquestrais foi necessário encontrar uma pessoa que organizasse eficazmente a execução conjunta de um número tão alargado de intérpretes. Surgiu a figura do maestro.

“Qualquer banda precisa de um líder e uma banda não pode ser uma democracia” [Tiago Bettencourt]

É ele que faz a ponte entre todos os elementos, e tal como no passado, define o trabalho que deve ser realizado”. De acordo com a opinião do maestro Cesário Costa, da Orquestra Metropolitana de Lisboa, sem o líder seria impossível “construir as pontes” entre todos os músicos que compõem a orquestra, logo, uma orquestra precisa necessariamente de um maestro. As comparações entre a liderança de uma orquestra e de uma empresa são férteis e dão lugar a muitas metáforas. Cesário Costa tem uma opinião clara sobre isso. “Tal como uma empresa, a orquestra é formada por pessoas que constituem diferentes departamentos, chamados naipes.



Tiago Bettencourt

“Um líder, para mim, é alguém com iniciativa, ambição e capacidade de decisão”

DESCANSE NA NUVEM
www.minimal.pt

CLOUD COMPUTING
 REDUÇÃO DE CUSTOS
 EFICIENCIA



Cada naípe, tal como nas empresas, tem um chefe que deverá ter a capacidade de trabalhar de forma articulada com os outros “departamentos”. Assumindo que uma orquestra e uma empresa têm uma estrutura de funcionamento similar, a liderança nas duas situações tem também pontos comuns. A capacidade de motivar é o princípio fundamental que se aplica da mesma forma numa orquestra e numa empresa”, sublinha.

GERIR A CRIATIVIDADE

Voltemos ao rock. Tiago Bettencourt não pensa que o líder possa consistir um obstáculo à criatividade dos músicos. “Não, a existência de um líder não vai amputar a criatividade”, considera, para acrescentar “qualquer banda precisa de um líder e uma banda não pode ser uma democracia. Disseram-me isto logo no princípio da minha carreira e eu levei a mal. A verdade é que o tempo me ensinou que numa banda tem de se confiar no gosto dos músicos com quem se está a tocar e aceitar que estamos a trabalhar com pessoas criativas, com os seus problemas, com a sua personalidade. Tudo isto se reflete na música que se está a fazer. Tem, no entanto, de haver sempre alguém que tome as decisões. Alguém que diga “sim” e “não”. Alguém que saiba gerir as emoções. De outro modo, é inevitável entrar várias vezes em impasses, viagens em ‘loops’ sensoriais e discussões infrutíferas. A música não é um negócio, é qualquer coisa imaterial, que toca cada pessoa de maneira diferente. Há infinitos caminhos a seguir, mas ainda que discretamente,

tem de haver sempre alguém a guiar”, conclui. Em termos genéricos, há dois grandes momentos em que a criatividade da banda e dos músicos mais floresce: durante a composição e gravação de um novo disco e, depois, em palco, na sua execução. Na opinião do antigo vocalista dos Toranja, existem diferenças na gestão dos músicos durante estes dois momentos distintos. “Em termos de composição, o processo é bastante mais consciente a maior parte do tempo, embora haja momentos onde temos de procurar, através da experimentação, um caminho a seguir. Compor um disco com banda, gravar, misturar e ‘masterizar’ é um processo que, por ser tão empírico, exige várias decisões baseadas em conceitos ou gostos. Embora haja fórmulas que muita gente usa para conscientemente fabricar bandas ou ‘hits’, gosto da parte em que se arrisca e é isso que tento tirar dos meus músicos. A decisão final, no entanto, é minha”. Porém, em palco tudo é diferente. “Nos concertos tudo muda”, contrapõe, “no sentido em que vamos apresentar um trabalho já feito mas queremos ao mesmo tempo surpreender o público e passar qualquer tipo de emoção. Esta emoção não pode ser forçada, terá de ser resultado da coesão da banda e do prazer

“A capacidade de motivar é o princípio fundamental que se aplica da mesma forma numa orquestra e numa empresa”
[Cesário Costa]

que cada um tira daquilo que está a tocar.” Há teorias que comparam o funcionamento de uma orquestra a um paradigma ultrapassado de liderança, apontando o jazz como a metáfora perfeita para a gestão moderna: uma linha melódica comum e muito espaço para o improvisado. Cesário Costa não concorda e defende a existência de liberdade no seio das orquestras. “Apesar dos músicos de uma orquestra não terem espaço para a improvisação, tal como acontece no jazz, isso não impede de forma alguma que a liberdade de interpretação exista, sempre de acordo com os princípios definidos pelo compositor numa partitura. A interpretação de uma linha melódica é sempre diferente, os diminuendos, os crescendos, o maior ou menor dramatismo, etc., permitem sempre que cada músico possa ‘improvisar’ respeitando completamente as ideias de um compositor”.

A INFLUÊNCIA DE UM LÍDER

Cesário Costa já tomou clara a necessidade da existência de um maestro numa orquestra, a figura abstrata do líder. Porém, há vários estilos de liderança e cada maestro tem o seu. Imaginemos a Orquestra Metropolitana de Lisboa com o mesmo repertório, os mesmos músicos, a mesma sala, mas... sem o maestro Cesário Costa. Qual seria o resultado? “É sempre diferente e não é só o maestro que está na base desta alteração. Por exemplo, a mudança de sala modifica a sonoridade de uma orquestra. Os músicos, tal como o maestro, mudam todos os dias o seu estado de espírito, e isso também se transmite à interpretação. Esta junção de condições humanas e técnicas fazem com que cada apresentação tenha um resultado final sempre diferente, e permitem a leitura sempre renovada de uma mesma obra. A música tocada em concerto é uma experiência que nunca se repete, só se vive no momento. É uma responsabilidade acrescida para a orquestra e maestro, nesta partilha com o público que ouve na sala”. Sobre as competências que um maestro deve possuir, Cesário Costa salienta que há uma parte do trabalho muito técnica “e eventualmente solitária” que se prende com o estudo de uma obra, com os conhecimentos que o maestro deve ter de um período, de um compositor, das formas de orientação e experiência que quer passar para toda a orquestra para imprimir uma interpretação coerente. “É o trabalho anterior à passagem para a sala de ensaios, onde já em grupo se tem de preparar para trabalhar com toda a equipa, motivando-a para atingir o resultado pretendido”, esclarece. “Apenas com o envolvimento de todos, nas diversas áreas técnicas e humanas, é possível chegar sempre um bocadinho mais longe”. _____P



Maestro Cesário Costa

“Um líder é alguém que tem a capacidade de motivar e congregar toda uma equipa na procura de um objetivo”

JusPratico.pt

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

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

Saiba mais em www.juspratico.pt



Legislação
Laboral
e Segurança
Social

Jurisprudência

Doutrina
Minutas,
exemplos
e formulários

Peça a sua

Chave **GRATUITA**

211 20 70 72

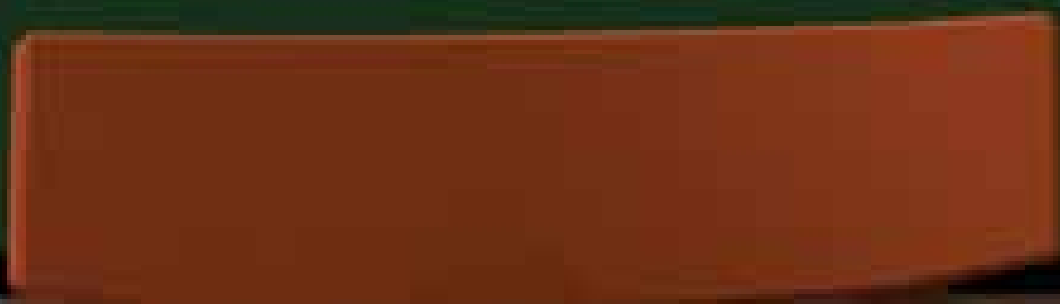
infoprodutos@coimbraeditora.pt



Coimbra Editora

grupo Wolters Kluwer

Formação e-learning



Formação sempre

Introdução SHL Portugal

Contributos

Pessoas e Sistemas

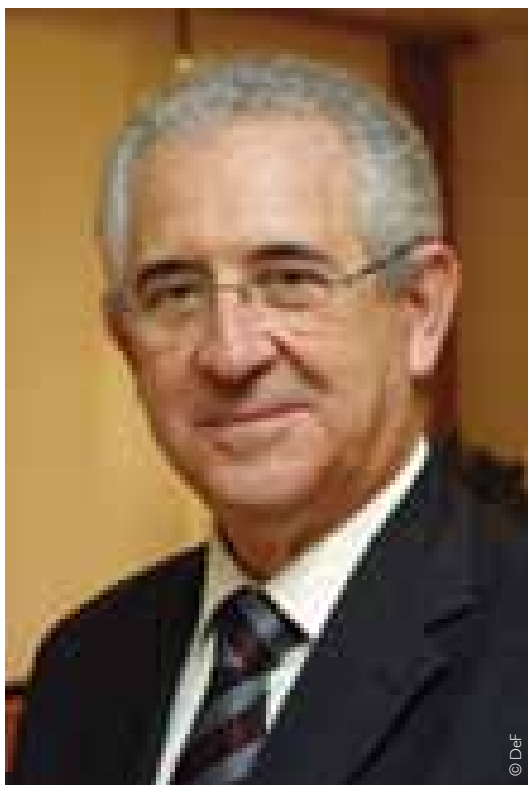
RAY Human Capital

Minimal



Formação sempre

por: **Jorge Horta Alves**, 'Managing diretor', SHL Portugal



Os responsáveis de formação são desafiados a encará-la como uma atividade contínua, diversificada e integrada

porque têm o potencial de trazer benefícios para as pessoas individualmente, para as organizações e para a sociedade em geral. Com os planos internos de formação cada um desenvolve capacidades, satisfaz necessidades de melhoria, realiza um trabalho mais interessante e roda mais facilmente nas funções e nas organizações. As vantagens são recíprocas. Quando a formação é de qualidade elevada, os colaboradores da organização desempenham as suas funções com maior rapidez e segurança, faltam menos, fazem menos erros e obtêm resultados de maior qualidade. Fica uma questão em suspenso: como ir ao encontro da energia, da confiança e do entusiasmo da geração Y?

A produtividade e a competitividade de um país estão relacionadas com as capacidades e as competências que detém. A economia global europeia tem proporcionado o crescimento da procura de pessoas com capacidades técnicas e sociais elevadas que se adaptem rapidamente a necessidades e circunstâncias em mutação. Daí, as organizações internacionais e os governos disponibilizarem fundos e encorajarem as organizações a investirem na formação e no desenvolvimento dos seus colaboradores. Nem a formação profissional nem as universidades ficam de fora.

A análise ajustada das necessidades de formação, a nível organizacional, funcional e pessoal, fornece a base para o planeamento das atividades formativas. Juntemos à análise das necessidades a formulação clara dos fins e dos objetivos e façamos o planeamento da formação. Depois disso, ainda ficamos com uma certa liberdade de decisão relativamente à escolha dos métodos de formação adequados para implementação. Esta zona de subjetividade tem, depois, de ser avaliada, pela aplicação de procedimentos sistemáticos de avaliação da eficácia da formação: a avaliação da reação, da aprendizagem, dos comportamentos ou dos resultados, permite determinar a importância dos métodos utilizados e introduzir as necessárias melhorias. A maior dificuldade consiste em assegurar que o potencial para a mudança obtido pela formação é de facto transferido para o local de trabalho. A diversidade dos métodos de formação, que não cabe analisar detalhadamente aqui, é uma forma de responder a esta dificuldade e enquadra-se na dicotomia referida a seguir.

FORMAÇÃO EM SALA VERSUS 'E-LEARNING' VERSUS 'B-LEARNING'

A formação em sala tira os participantes do ambiente habitual de tra-

Agora que a geração Y está a entrar no mercado de trabalho e a geração X ocupa lugares de responsabilidade elevada nas organizações, agora que a sociedade e a economia confirmam o lugar-comum da mudança social e tecnológica constantes, a palavra a reter é: velocidade. Muitos dos que agora entram no mercado de trabalho têm pressa de crescer profissionalmente e de progredir na carreira. As atividades de formação, desenvolvimento e aprendizagem vão ao encontro dessa necessidade e desempenham um papel fundamental

balho e coloca-os num meio com um foco diferente, onde todos são realmente capazes de se concentrar na aprendizagem e no desenvolvimento. Os programas de formação em sala têm grandes vantagens:

- Centram os participantes na sua formação, mantendo-os afastados do local habitual de trabalho e das distrações inerentes;
- Cada um analisa o progresso da sua aprendizagem durante o próprio processo de formação, dada a possibilidade de interagir com pessoas com níveis de conhecimento e de experiência semelhantes aos seus;
- Troca de ideias com os colegas, não só sobre o curso de formação mas também sobre aspetos atuais da organização a que pertencem ou outros aspetos que influenciam o emprego;
- O contacto direto com o formador (que aliás também é parcialmente proporcionado pelo 'e-learning' síncrono) permite abordar e resolver imediatamente quais-

quer dificuldades ou necessidades de clarificação.

Talvez uma das mais profundas influências no planeamento e implementação da formação,

nos últimos dez anos, tenha sido a utilização da tecnologia para apoiar as aprendizagens. Ainda que não haja um acordo generalizado sobre a definição de 'e-learning', podemos concordar que se trata da aprendizagem facilitada ou apoiada na utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC). Num dos extremos das possibilidades, o 'e-learning' pode aplicar-se a uma só pessoa a quem é dado um conjunto de módulos de formação em 'webpages', em memórias USB ou CD-ROMs, para estudo autónomo, de acordo com o seu horário e ritmo próprios. No outro extremo das possibilidades, o 'e-learning' abrange grupos de pessoas em diferentes partes do mundo que acedem em tempo real e que participam em uma aula virtual. Nesta situação, são utilizadas mensagens simultâneas, telefones, câmaras 'web' e 'e-mails', para trabalhar com o formador e os outros participantes, sobre os assuntos ou os problemas apresentados. As vantagens do 'e-learning' para um grupo disperso são óbvias, mas o 'e-learning' também tem a vantagem de permitir a cada um aceder à formação ao seu próprio

A maior dificuldade consiste em assegurar que o potencial para a mudança obtido pela formação é de facto transferido para o local de trabalho

Crescer e Aprender

- **Cheque Creche***
- **Cheque Estudante***

Edenered
For an easier life

218 011 700 | geral@edenered.com | www.edenered.pt

ritmo e no horário que mais lhe convém. Inquéritos recentes têm mostrado que o ‘e-learning’ é cada vez mais bem aceite e é utilizado muitas vezes para complementar mais do que para substituir outros tipos de formação e desenvolvimento. O uso combinado do ‘e-learning’ e da formação presencial no seu formato tradicional é conhecido como ‘b-learning’ (‘blended learning’) e parece já estabelecido que o ‘b-learning’ resulta na aquisição de conhecimentos mais seguros e aplicáveis do que a formação em sala ou o ‘e-learning’ sozinhos. Por outro lado, os mais motivados são os que aproveitam mais do ‘b-learning’. Esta ainda é uma área nova de experimentação e de pesquisa em que há muito a aprender.

As vantagens do ‘b-learning’ são numerosas. Para além do que foi dito acima, podemos acrescentar, sem ambições de exaustão:

- Torna possível a rápida atualização dos conteúdos;
- Os participantes obtêm mais valor e compreensão do assunto se tiverem aces-

so às informações básicas antes da formação presencial;

- A componente presencial do curso pode ser mais prática porque a teoria já foi apresentada ‘on-line’ anteriormente;
- Esta metodologia mista abrange todos os estilos de aprendizagem, utiliza a tecnologia mais recente, é atraente para os participantes e prestigiana para a organização.

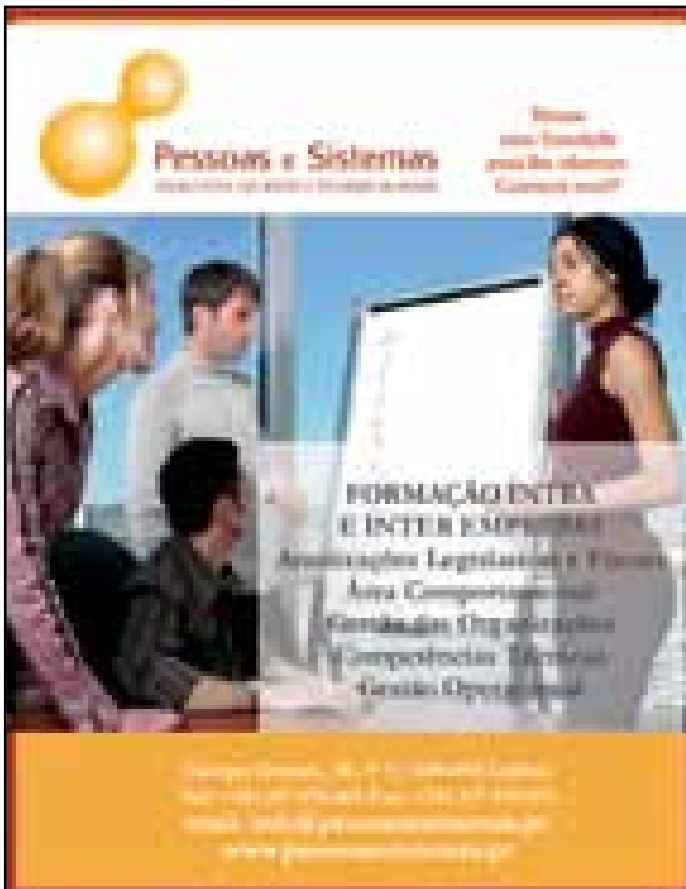
E AGORA?

Tradicionalmente, os psicólogos do trabalho e os gestores da formação encaram-na como um conjunto discreto de eventos e iniciativas. Será que isto corresponde às necessidades e aspirações das gerações mais jovens que entram no mercado de trabalho e ocupam funções de responsabilidade? Em que medida os planos tradicionais de formação refletem a maneira como os conhecimentos e as capacidades são desenvolvidos e partilhados nas organizações modernas?

Atualmente, muitas organizações já veem a formação como um processo contínuo de aprendizagem organizacional que conduz os colaboradores a partilharem o conhecimento e a aprenderem uns com os outros. Por isso, os responsáveis de formação são desafiados a encará-la como uma atividade contínua, diversificada e integrada. **—P**

Inquéritos recentes têm mostrado que o ‘e-learning’ é utilizado muitas vezes para complementar mais do que para substituir outros tipos de formação

jorge.alves@shpportugal.pt



Inovar com as pessoas

A inovação é elemento fundamental para a recuperação económica, e sobretudo a que se encontra ligada às competências e às pessoas. A importância do capital humano é cada vez mais evidente como veículo gerador de riqueza. Exige investimento contínuo, mas oferece um forte retorno e perspectivas de um futuro sustentado. O capital humano incorporado nas pessoas sob a forma de qualificações, experiência e capacidades é essencial para facilitar o processo de aprendizagem e de adaptação à nova economia global.

Assegurar a qualificação do capital humano através da formação é o meio mais rentável para se atingir um posicionamento forte na área onde se opera. O capital humano é a principal vantagem estratégica das organizações. Saibamo-lo alimentar e nutrir para colhermos bons e preciosos frutos!

A Pessoas e Sistemas, por via da sua atividade especializada no campo da formação, acrescenta valor aos seus clientes, pessoas e organizações. A oferta formativa inovadora que a Pessoas e Sistemas apresenta, com soluções desenhadas à medida, apresenta as melhores oportunidades de sucesso para a qualificação das pessoas, e o potencial de transformar o seu negócio de forma positiva. **—P**

Texto: 'Training' Pessoas e Sistemas

Entrevista a Sofia Fernandes, 'Senior manager' da RAY Human Capital

Responder aos desafios atuais

PASSADOS QUASE 20 ANOS EM PORTUGAL, O QUE MUDOU NA RAY HUMAN CAPITAL?

Continuamos a ser uma referência na vertente de recrutamento e identificação de potencial, mas neste momento temos vindo a ser cada vez mais reconhecidos como uma empresa que presta serviços integrados de consultoria de Recursos Humanos.

COMO É QUE TÊM RESPONDIDO À NECESSIDADE DE INOVAR NAS INTERVENÇÕES FORMATIVAS PARA GERAR IMPACTO?

O facto de encarmos a formação como uma etapa de um projeto de consultoria tem-nos permitido construir abordagens formativas que falam a "língua do cliente" e que espelham a realidade da organização. Cada vez mais se avalia a utilidade da formação e o impacto que esta terá na concretização da estratégia, sendo por isso fundamental trabalhar com os colaboradores as situações que realmente têm de saber ge-

rir e responder no seu contexto profissional diário. Temos vindo a pensar cada vez mais 'out of the box', de forma a criar intervenções formativas integradas com as necessidades do negócio. Os suportes pedagógicos são cada vez mais ajustados para que haja eficácia e diversidade na passagem da mensagem... Desde a utilização de 'in trays', empresas virtuais, 'business maps', 'storytelling', atividades 'outdoor', até aos tradicionais 'role plays'... Tudo é pensado em função dos objetivos da intervenção. A seguir é hora de medir o impacto efetivo no negócio e não apenas se o participante "gostou ou não do dia de formação"... Isso são tempos idos! _____

Por: Patrícia Noleto



Formação em línguas
Revisão de conteúdos
Tradução de documentos

LANGUAGES UNLIMITED

916 745 478 / 261 098 200 / la.nolimita@gmail.com / www.languagesunlimited.com.pt

Gestão da Formação

Descanse na nuvem

por: **Teresa Almeida Costa**, Diretora de consultoria, Minimal

Derek Bok é um caso raro no meio académico, entre outras razões menos sonantes por ter sido duas vezes presidente da Universidade de Harvard, com um intervalo de mais de uma década. Conta-se que tinha na parede do seu gabinete um cartaz em que ironizava sobre a formação com a frase “se você acha que a educação é cara, experiente a ignorância”.

É claro que ele sabia e sabe - continua a publicar, aos 81 anos - que por detrás da ironia está a crua realidade: a formação, tanto a académica como a empresarial, tende a ser cara. Em particular a formação providenciada pelas organizações aos colaboradores, que aqui vamos tratar. Contudo, nos dias de hoje, em que a mudança é permanente, para que o capital humano não se desvalorize


impõe-se um trabalho contínuo e consequente, do empregador e do empregado, no refrescamento do saber. Mesmo cara não há alternativa para a formação.

A formação nas organizações tem de ser encarada como uma prioridade da gestão. E assim terá de ser planeada, realizada, supervisionada e controlada. Desta forma, usando uma ferramenta de gestão, evitam-se ações desnecessárias, ministradas em momentos em que são menos oportunas, recorrendo a monitores menos preparados, em salas sem condições e com falhas de última da hora em recursos como projetores, quadros e outros.

A Minimal, mercê da experiência ganha em projetos desenvolvidos para grandes e pequenas organizações, em Portugal e noutros países de três continentes, tem disponíveis para a ‘web’ um conjunto de cerca de 40 módulos, cobrindo vastas áreas da gestão, a serem usados em ‘cloud computing’. A gestão da formação é um dos módulos que mereceu particular atenção e beneficiou muito das necessidades próprias, enquanto empresa, mas sobretudo do contributo que lhe chegou, naturalmente, ao longo de décadas, das organizações utilizadoras.

Com a gestão da formação na ‘web’ as organizações têm à sua disposição uma ferramenta muito poderosa que lhes permite lidar com esta questão sem o ónus da tecnologia - servidores, equipamentos de rede, linguagens, especialistas... - e de acordo com o princípio de ‘pay as you go’. Ou seja, os custos, bastante reduzidos, são apenas os dos “consumos” incorridos.

A gestão da formação na ‘web’ trata-se de uma oferta inovadora. A empresa subscreve a aplicação disponível na ‘web’, o que pressupõe que tem um acesso à Internet e um ‘browser’ para chegar ao site da subscrição. Depois é só seguir os procedimentos iniciáticos e pronto, trabalhar! Como a aplicação é autónoma, se o interesse for apenas no módulo de formação é só esse o aplicativo que é subscrito. A versatilidade da aplicação permite identificar as necessidades de formação, calendarizar as respetivas ações, apoiar o monitor na execução e custear previamente os recursos necessários. Assessorialmente resolve dois imperativos legais: o controlo das horas de formação por triénio e o fornecimento da informação para o relatório único.

Glosando o convite da campanha da Minimal em www.minimal.pt visando a adoção do ‘cloud computing’: descanse na nuvem. 

Para que o capital humano não se desvalorize impõe-se um trabalho contínuo e consequente, do empregador e do empregado, no refrescamento do saber



conceito O₂

Coaching | Formação | E-learning | Implementação | Seleção | Inovação



Leve a sua equipa ao topo

Workshops

27 e 28 de outubro de 2011 - Lisboa
21 e 22 de novembro de 2011 - Lisboa

Positive Power & Influence*

Através do desenvolvimento de competências pessoais, torna possível gerar a influência.
Como aplicar estas competências para desenvolver os seus níveis de eficácia.

23 e 24 de novembro de 2011 - Lisboa
19 e 20 de janeiro de 2012 - Lisboa

The Coaching Clinic*

Os principais desafios de quem é um coach.
Como aplicar as práticas de coaching de forma eficaz no Coaching.
Como aplicar as ferramentas de coaching para melhorar a produtividade e a eficácia.

10 e 11 de novembro de 2011 - Lisboa

Certificação nos Instrumentos Saville Consulting

Conheça e teste os métodos de avaliação mais avançados de avaliação de competências do ICF.
Torne-se um profissional certificado de instrumentos de avaliação de competências para aplicar conhecimentos e práticas de excelência.

24 e 25 de novembro de 2011 - São Paulo
11 e 12 de janeiro de 2012 - Lisboa

The Power of Trust

Como os líderes que vivem a criar confiança e como podem de forma eficaz gerar confiança nos seus colaboradores.
Workshop experimental para promover a sua capacidade de criar confiança, fortalecer a sua liderança e a organização.

E-learning

Desenvolva a sua liderança e a sua eficácia através de ferramentas inovadoras e práticas.

Atue em 200 horas de formação contínua através de cursos de Gestão Pessoal e Profissional, Liderança e Gestão, Relações com o Cliente e Inovação, Marketing, Recursos Humanos e Desenvolvimento, Comunicação e Formação.

Inscrições através do e-mail: info@conceitoo2.com ou tel.: 217 235 781 ou em www.conceitoo2.com

Centro Empresarial Torres de Lisboa, Rua Torres de Lisboa, Torre G, 1435-209 Lisboa



A importância da tecnologia na GRH

por: **Mara Ferreira**, 'Senior manager', Capgemini Portugal

No atual contexto económico reconhecidamente desfavorável, caracterizado por uma enorme pressão para a obtenção de resultados e para a redução dos custos, os gestores de Recursos Humanos procuram soluções que permitam otimizar o desempenho das suas funções.

As tecnologias de informação têm evoluído de forma galopante, pelo que é importante saber como tirar partido das mesmas⁽¹⁾, em prol da função de RH, nas suas vertentes: estratégica, operacional e de controlo.

A vertente estratégica dedica-se a identificar os objetivos da empresa e a desenvolver práticas que contribuam para o alcance dos mesmos. A existência de informação consolidada e de fácil acesso, associada à capacidade de analisar os dados e de identificar tendências, permite definir as práticas mais adequadas à organização.

A vertente operacional preocupa-se em colocar em prática e executar os procedimentos traçados, sendo que o uso da tecnologia permite:

- **Descentralizar** o acesso à informação e o desencadeamento de processos através da utilização de ferramentas do portal, e-mail e sms;
- **Diminuir o tempo necessário para a rea-**

É importante saber como tirar partido das tecnologias de informação em prol da função de RH, nas suas vertentes: estratégica, operacional e de controlo



lização de tarefas e de processos através da sua automatização. Exemplo: a seleção de candidatos para um processo de recrutamento é mais rápida se a informação estiver centralizada no sistema, de forma a filtrar e selecionar para entrevista apenas os candidatos que respondam aos critérios. A realização desta atividade com suporte em papel é morosa e com risco de incoerência de critérios;

- **Melhorar a qualidade da informação e a celeridade das decisões** pela capacidade de realizar análises e validações e pela exposição da informação. Exemplos: os colaboradores ao consultarem a informação no portal detetam que esta se encontra incorreta e solicitam a sua al-

teração; o gestor tem acesso a informação sistematizada de todo o percurso e carreira do colaborador;

■ **Melhorar os processos e assegurar o cumprimento de todas as fases dos mesmos.** Os sistemas detêm funcionalidades-base que incorporam melhores práticas. As empresas podem tirar partido dessas funcionalidades de modo a sistematizarem e a organizarem a execução de atividades. Para além de poderem ser implementados novos processos;

■ **Melhorar a comunicação e a relação com os colaboradores,** as chefias e os candidatos, através do aumento da proximidade e da utilização de novos meios. Exemplos: Facebook, LinkedIn, Messenger, portal. A vertente de controlo dedica-se a garantir o cumprimento de regras e normas, e minimizar os erros e riscos⁽²⁾.

Algumas boas práticas:

■ Utilizar campos de informação normalizada para recolha e alteração de dados, garantindo que estes são comparáveis e pesquisáveis. Exemplos: localidades, competências;

■ Definir regras de atualização e validação. Exemplo: validação do NIB;

■ Impedir a execução de operações sem que todos os dados críticos sejam introduzidos. Exemplos: impedir que sejam solicitadas férias que não cumpram as regras e direitos ou que uma chefia encerre a sua avaliação de desempenho sem que os seus colaboradores também o tenham feito;

■ Implementar fluxos de aprovação em sistema, garantindo que são cumpridas regras definidas na empresa e mesmo legais. Exemplo: assegurar que as despesas de deslocação ao estrangeiro sejam aprovadas pelo diretor de segunda linha;

■ Implementar uma política de acesso aos dados que garanta a segregação de funções. Exemplo: impeça que quem “cria” um colaborador no sistema seja a mesma pessoa que realiza o processamento e autoriza o pagamento; impeça que o utilizador realize alterações ao seu próprio salário, pagamento de subsídios, valores de horas extra;

■ Assegurar que todas as modificações são registadas e auditáveis permitindo identificar o responsável por cada operação;

■ Maximizar a realização de operações automáticas pelo sistema através da criação de regras de obtenção de informação e cálculo, minimizando não só o erro manual de cálculo ou esquecimento como a possibilidade de fraude associada. Exemplo: cálculo do número de horas extra realizadas pelo colaborador a partir da informação do horário contratado versus horário realizado; cálculo do valor a pagar aquando da saída do colaborador efetuando automaticamente o cálculo dos abonos como o subsídio de férias e de Natal;

■ Implementar alertas em função de eventos, garantindo que datas importantes e fenómenos anómalos vão ao encontro dos responsáveis/interessados. Exemplos: envio de alerta de fim de contrato; formação ou férias dentro de alguns dias; ficha de avaliação por preencher a alguns dias do prazo de conclusão;

■ Implementar relatórios de controlo. Exemplos: alterações realizadas; variações de pagamentos realizados em relação ao período anterior, assinalando as variações anómalas;

A correta utilização de tecnologias assegura uma melhor execução da gestão de RH


■ Integrar sistemas. Exemplo: dados do processamento salarial e da contabilidade permitindo detetar incoerências e erros nas afetações contabilísticas e atualizações de provisões.

Para tirar partido das vantagens dos sistemas de informação deve:

■ Antes da implementação:

- Definir claramente os requisitos pretendidos;
- Escolher o sistema adequado às necessidades da organização e garantir a integração do mesmo com os sistemas atuais, evitando a repetição da introdução de dados em vários sistemas ou a utilização de conceitos/dados diferentes para a mesma questão;
- Equacionar modelos que permitam reduzir o investimento inicial e custo de manutenção: IaaS (‘infrastructure as a service’), SaaS (‘software as a service’) e PaaS (‘platform as a service’);
- Gerir como projeto as atualizações (tecnológicas ou funcionais) e a implementação de novos sistemas (planear, testar, formar e informar os utilizadores).

■ Durante a utilização é necessário:

- Garantir que os dados são atualizados no sistema;
- Promover a utilização das funcionalidades do sistema integrado, em vez de ferramentas paralelas ou manuais;
- Procurar atualizar-se em relação a boas práticas e evoluções. 

⁽¹⁾ Software ao dispor dos gestores de RH:

- Sistemas integrados de gestão de RH: Enterprise Resource Planning (ERP) e HR Managements Systems (HRMS). Os ERP’s, como o SAP, têm vários módulos de suporte à gestão (logística, financeira, RH, ...) e os HRMS, como o Meta4, são exclusivamente dedicados à gestão de RH;
- Portais ‘self-service’ do colaborador e chefia;
- Ferramentas de Business intelligence (BI) - Permitem cruzar e analisar dados de forma a torná-los em informação útil à gestão;
- Gestão documental.

⁽²⁾ Tipos de riscos:

- Financeiro - impactos financeiros para a empresa;
- Fraude - erro intencional realizado em benefício pessoal ou para prejudicar outra pessoa/entidade;
 - ‘Compliance’ ou ‘reporting’ - incumprimento de legislação ou regulamentos;
- Proteção e confidencialidade - divulgação de informação sem aprovação prévia ou informação sem proteção adequada.

Stephen M. R. Covey

“A confiança é a única coisa que muda tudo”

Stephen M. R. Covey, um dos especialistas mais respeitados e seguidos internacionalmente sobre as temáticas da confiança, liderança, ética e alto desempenho ao nível das empresas, vai estar no nosso país para uma conferência já no próximo dia 20 de outubro. O autor do ‘bestseller’ “The Speed of Trust” diz, em exclusivo à Pessoal, que a “confiança é realmente a única coisa que muda tudo”.

por: **DAC e Cátia Pereira**

QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS MENSAGENS QUE PRETENDE QUE AS PESSOAS QUE O VÃO OUVIR À HAPPY CONFERENCE 2011 RETENHAM NO FIM DA SUA INTERVENÇÃO?

Há três pontos principais que espero transmitir na minha apresentação. Primeiro, que a confiança é um guia económico e não apenas uma virtude social. Noutras palavras, há um acervo grande de exemplos de negócios que envolvem a confiança e é um argumento convincente. Segundo, que a confiança é hoje em dia, mais do que qualquer outra coisa, a principal competência de liderança. De certa forma, tornou-se a nova moeda da economia global. E terceiro, que a confiança é uma competência que pode ser aprendida, uma característica tangível que podemos melhorar deliberadamente. A maioria das pessoas nunca pensou na confiança desta forma. Viam a confiança apenas como um substantivo e não a perspectivavam adequadamente como um verbo. A realidade é que a confiança é algo que se pode criar, estabelecer, crescer e disseminar. A partir do momento que as pessoas entendem que a confiança é uma competência que pode ser aprendida, começam a concentrar-se em “como” fazê-la crescer. A maior parte da apresentação será sobre este “como”.

EM SUA OPINIÃO, QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS, TÉCNICAS, PESSOAIS E SOCIAIS, QUE UM BOM LÍDER DEVE TER?

A primeira tarefa de um líder é inspirar confiança. A segunda, é espalhar essa



© DR

confiança. O que inspira confiança é quando um líder tem simultaneamente um bom carácter e competência e quando se comporta de maneira a criar confiança. Tanto o carácter como a competência são necessários, mas insuficientes por si só. A dimensão da competência abrange as habilidades técnicas que um líder pode necessitar para as várias “funções que tem de desempenhar”, e isso inclui as nossas capacidades e o nosso histórico de resultados. A dimensão do carácter abrange as competências pessoais e sociais necessárias para se ter sucesso como um líder, e isso inclui a nossa integridade e intenção. Um líder que consiga inspirar e aumentar a confiança é o que é necessário no mundo de hoje, em que existe um nível tão baixo de confiança. Só estamos a liderar quando estamos a criar confiança; podemos estar na administração ou na gestão, mas não estamos a liderar. Como Warren Bennis diz, “a liderança sem confiança mútua é uma contradição em termos.”

O MOMENTO DE DIFICULDADE QUE PORTUGAL ESTÁ A ATRAVESSAR OBRIGA OS NOSSOS LÍDERES A ENCONTRAREM SOLUÇÕES E RUMOS DIFERENTES. QUE NOVO PARADIGMA É NECESSÁRIO ALCANÇAR?

Albert Einstein afirmou que os problemas significativos que enfrentamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando os criámos. Em outras palavras, precisamos de ir para um novo nível de pensamento para resolver os problemas de hoje. Mas mais do que apenas um novo nível de pensamento estratégico, também precisamos de ser capazes de colaborar e de fazer parcerias com os outros, na busca de soluções para os problemas actuais. Porque atuamos num mundo interdependente, não é suficiente contar apenas com o pensamento independente. Precisamos envolver outras pessoas no problema e trabalhar numa solução em conjunto. Isso pode ajudar-nos a encontrar as melhores soluções, mas também irá exigir um novo nível de colaboração baseada na transparência, no diálogo direto e no respeito mútuo. Se não formos capazes de colaborar, não seremos capazes de preencher as lacunas que existem. Quando aumentamos o nível de confiança que temos dentro das nossas organizações e dentro de toda a sociedade, isso vai permitir um maior nível de colaboração verdadeira (e não apenas mera coordenação). E essa colaboração vai-nos permitir criar uma “terceira alternativa” - soluções que realmente podem funcionar e que não poderíamos ter criado mais cedo sem este tipo de colaboração genuína.

NESTE MOMENTO, OS DECISORES ECONÓMICOS, INVESTIDORES, GESTORES, ESTÃO SEM CONFIANÇA E COM UM FORTE SENTIMENTO DE DESÂNIMO. COMO É QUE SE INVERTE ESTA SITUAÇÃO?

Precisamos, de forma consciente e deliberada, de nos concentrar no crescimento da confiança - com intenção. Se não o fizermos, vamo-nos encontrar presos a um ciclo vicioso de desconfiança e suspeita, criando ainda mais desconfiança e suspeita. Alimenta-se a si mesma e é contagiosa. Em vez disso, o que precisamos são líderes e organizações que sabem como combater e romper este ciclo vicioso, e criar um círculo virtuoso crescente de confiança, que gere mais confiança e segurança. As pessoas precisam de esperança, precisam de vislumbrar possibilidades. Quanto mais nós mostrarmos e/ou pensarmos em alternativas verdadeiras para a maneira tradicional de pensar, mais seremos capazes de compreender e de ver novos modelos de colaboração e parceria e mais esperança e confiança conseguiremos trazer para os outros.


DEVIDO AO ELEVADO NÍVEL DE DESEMPREGO REGISTADO NO NOSSO PAÍS, DENTRO DAS EMPRESAS A CONFIANÇA TAMBÉM PARECE ESTAR AMEAÇADA. COMO É QUE SE RESTAURA A CONFIANÇA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES?

A restauração da confiança nas organizações é, regra geral, muito difícil e não acontece de um dia para outro. O princípio fundamental é este: uma pes-

“A confiança é uma competência que pode ser aprendida, uma característica tangível que podemos melhorar deliberadamente”

soa não pode limitar-se a falar para resolver um problema que provocou a si mesma. A única solução é procurar, de forma ativa, o caminho para a saída. Assim, os líderes e organizações, para restaurarem a confiança, precisam de se focar conscientemente em formas de crescer e aumentar a confiança. Mais tarde, precisam de modelar os comportamentos de forma consistente. As palavras por si só não são suficientes, pois precisam ser apoiadas com ações e comportamentos. No livro “In the Speed of Trust”, demonstramos como a confiança é construída através de uma combinação da nossa credibilidade com o nosso comportamento. A credibilidade flui a partir do nosso carácter (integridade e intenção) e competência (capacidades e resultados). O comportamento representa as nossas ações, não apenas as nossas palavras, nem os nossos pensamentos. É o que fazemos e como o fazemos. No final do dia são as nossas ações que falam por nós.

QUE CONSELHOS DARIA AOS GESTORES PORTUGUESES PARA MOTIVAREM AS SUAS EQUIPAS?

Nada motiva mais as pessoas do que confiar nelas; a confiança é a mais convincente e sustentável forma de motivação. A confiança inspira as pessoas e faz vir ao de cima o seu melhor. Fã-las querer estar dentro do acontecimento e torna-as mais empenhadas. A confiança atrai e segura as pessoas. Claro está, que há sempre algumas que abusam da confiança que lhes foi dada. Porém, a larga maioria, responde positivamente e torna-se melhor. Depois de alguém abusar da confiança que lhe foi depositada, é natural que quem a deu adote uma postura de maior precaução, mas o que os líderes não podem permitir é que os poucos indivíduos que não são confiáveis definam aqueles que o são. Não podemos deixar que a minoria na qual não podemos confiar defina a maioria na qual podemos. Demasiadas vezes prejudicamos muitos por culpa de poucos... Mas nada é tão inspirador como sentir-se que confiam em nós. Nada contribui tanto para um maior empenho como ser confiável. Nada atrai e fideliza pessoas como uma cultura de elevada confiança. A confiança é realmente a única coisa que muda tudo. 

Liderar pelo exemplo!

por: **José Vaz Quintino**, Diretor comercial, 'marketing' e comunicação do Grupo Egor

N uma altura em que, mais do que nunca, as organizações tentam rentabilizar ao máximo os seus recursos, é na capacidade de fazer as coisas acontecer que os líderes de excelência se diferenciam dos outros, conseguindo, de um modo natural, motivar as suas equipas e conduzi-las para o sucesso.

Num mundo global e cada vez mais competitivo, a gestão isolada e não participativa pode impedir o sucesso das organizações. Já não existem verdades absolutas, mas sim aprendizagens que vão acontecendo à medida que se tomam decisões, sejam elas mais ou menos positivas.

Nesta lógica, temos de admitir que a sabedoria de Stephen Covey ao nível da aplicabilidade dos “7 hábitos das pessoas altamente eficazes” está perfeitamente enquadrada nos dias que vivemos, mas nem sempre é seguida. Estes “hábitos” são imprescindíveis para o sucesso Individual de cada um de nós, mas também dos grupos em que nos inserimos, seja em contexto de trabalho, de amigos, de família ou, por exemplo, ao nível da prática desportiva ou da política.

Assim, tal como Stephen Covey defende, para se ser eficaz, ao longo da vida, devemos conjugar alguns fatores, nomeadamente sermos proativos, traçarmos metas, definirmos prioridades, decidirmos na lógica de ganha/ ganha, compreendermos o outro antes de nós mesmos, criarmos sinergias e tentarmos obter o equilíbrio físico, espiritual, mental e emocional.

Basta analisarmos aquilo que, de um modo geral, aconteceu nos últimos anos em Portugal, tanto ao nível de algumas organizações, como em termos governamentais, para constatar que estes “mandamentos” foram esquecidos e que alguns gestores de topo continuam a atuar esquecendo que, para chegar ao sucesso, há um longo caminho a percorrer e “obstáculos” a contornar!

Um verdadeiro líder deve ser um elemento motivador das equipas que gere, liderando pelo exemplo e não somente através do estatuto que detém. Terá de traçar objetivos, mas analisando cuidadosamente a envolvente externa, os concorrentes e também a capacidade das suas equipas para os alcançar, dando-lhes condições para o fazer.

Por outro lado, existe uma tendência inata em dar prioridade somente aos objetivos financeiros das organizações, esquecendo, contudo, que é necessário criar condições, em termos de capital humano, para que esses objetivos possam ser alcançados, quer apostando na carreira dos colaboradores, na motivação das equipas, na capacidade de compreender e ouvir os outros, na avaliação de desempenho, na formação, quer identificando talentos internos para novos desafios.

Atuar numa lógica de ‘win-win’ é um fator fulcral para o sucesso das organizações e dos seus gestores. Contudo, há que não esquecer que surgem imprevistos, por vezes irreversíveis,

Um verdadeiro líder deve ser um elemento motivador das equipas que gere, liderando pelo exemplo e não somente através do estatuto que detém



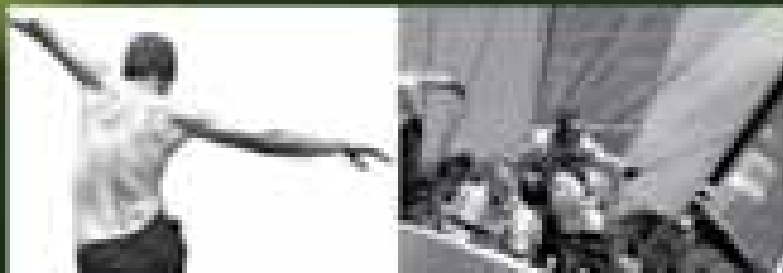
o que implica racionalidade na tomada de decisão, isto sem prejuízo de, muitas vezes, ser necessário decidir por antecipação. A criação de sinergias dentro das organizações e a abertura a novos mercados são fatores fundamentais para a obtenção de resultados positivos no presente, mas com perspetiva de crescimento no futuro.

São diversos os casos de organizações privadas e públicas onde, na verdade, não estão definidos os objetivos estratégicos, onde não existe uma aposta no capital humano e onde, inclusive, não se criam condições para que os colaboradores se desenvolvam, tanto em termos profissionais, como pessoais.

Ora é esta mudança de paradigma que é necessário incutir nos gestores dos dias de hoje através de uma responsabilização dos mesmos face às suas equipas. Esta mudança de comportamento contribuirá para que, no futuro, consigam lidar mais adequadamente com situações adversas com que possam vir a ser confrontados, até porque, como ficou provado nos últimos anos, nem todos os métodos de gestão seguidos foram eficazes! _____

Soluções para tudo e para todos...

Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching



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

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



www.egor.pt



egor

Grupo Ecor | Pessoas e Negócios

Liderança - A diferença que faz a diferença

por: **Cláudia Beirão**, Diretora-geral, Elevus, e **Marco Meireles**, Diretor-geral, Innergenius



Desenvolver fortes habilidades de liderança e compreender a sua natureza são das tarefas mais exigentes e no entanto mais importantes para a sociedade atual. Organizações e nações prosperam ou definham devido inteiramente à visão e capacidade dos seus líderes. Este é um conceito clássico nos estudos organizacionais mas cuja definição não reúne consenso. A Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness define liderança como a capacidade de um indivíduo para influenciar, habilitar e motivar outros a contribuírem para o sucesso e eficácia das organizações de que são membros. Esta sugestão por ser simples tem o mérito de colocar o foco onde ele deve realmente estar: nas pessoas.

A maioria de nós vibra com histórias heroicas de líderes que em momentos específicos realizaram grandes ações para defender causas ainda maiores. Exaltamos esses indivíduos como profissionais-modelo e comemoramos as suas realizações. Achamos que eles representam o verdadeiro retrato da liderança. Serão mesmo? Dezenas de anos de observação e de pesquisa sobre gestão e liderança diagnosticaram que os líderes mais eficazes raramente enfrentam cruzadas épicas. Antes fazem o que é certo para as suas organizações, para as suas pessoas e para si próprios, da forma mais discreta possível e sem tragédias. Como qualquer realização exige rituais consistentes, grandes problemas só podem ser resolvidos com uma longa sequência de pequenos esforços. Este tipo de liderança é o método mais rápido e eficaz para transformar as organizações - e o mundo - em lugares melhores. É a melhor forma de libertar o potencial e alavancar a 'performance' das pessoas.

Grandes problemas só podem ser resolvidos com uma longa sequência de pequenos esforços

Um estudo realizado pela A. T. Kearney a 253 gestores com o objetivo de definir as características mais importantes de um líder, concluiu que, para 35%, ser visionário era mais importante; para 30% era ter capacidade de gerir uma equipa; para 20% era ser um modelo; e para 15% era demonstrar criatividade. Em resumo: visão, comunicação e exemplo.

A visão tem duas funções: aponta uma direção e motiva. Grandes visões inspiram e motivam as pessoas a dar o seu melhor. Permite que as pessoas tenham mais liberdade e oferece-lhes mais responsabilidade. As pessoas querem fazer parte de algo maior.

Um líder efetivo preocupa-se com a floresta. Não se foca nos detalhes nem retira espaço às suas pessoas. Antes rodeia-se de pessoas excelentes e confia no melhor contributo que poderão oferecer à organização. Envolve todas as pessoas e acolhe todas as ideias. Novas ideias são o sangue das organizações e o combustível que as impulsiona.

Para obter grandes performances um grande líder tem de dar o exemplo. Ainda hoje Jack Welch, líder emblemático da General Electric, é reconhecido por este facto. As organizações têm valores. Os líderes devem ser os primeiros a pô-los em prática.

Agora sabemos de onde vem a produtividade real e ilimitada. Vem de pessoas desafiadas, entusiasmadas, reconhecidas e investidas de poder.

Liderança efetiva, focada nas pessoas e suportada por resultados não é um conceito recente. Lao Tsé, filósofo chinês do séc. VII a. C. já escrevia de forma brilhante "o líder é melhor quando as pessoas estão pouco conscientes da sua presença; não é tão bom quando elogiam o seu governo; é menos bom quando as pessoas têm medo; é ainda pior quando as pessoas são desprezadas. Falhe a honrar as pessoas e elas falharão a honrá-lo a si. Mas de um bom líder, que fala pouco, quando o seu trabalho estiver feito e o seu objetivo cumprido, as pessoas dirão: fomos nós que fizemos." E é assim mesmo que deve ser! **□**

NA SUA EMPRESA APOSTE NO MELHOR DOS RECURSOS OS SEUS COLABORADORES

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

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

ALGADA | BELÉM | CASCAIS | LISBOA | COVILHÃS | OBRINHA | PORTO
ANGOLA | CABO VERDE | ESPANHA

SONHE E
APAIXONE-SE, NÓS
CONCRETIZAMOS!



Uma mudança positiva

por: **Maggie João**, 'Executive & life coach'

Já muito foi escrito sobre coaching, os seus benefícios, a sua utilidade e também os resultados que poderá trazer não só aos indivíduos que têm uma experiência de coaching, como também às empresas que subcontratam e ministram este tipo de ferramenta.

No contexto atual, em que a maioria do país vive apreensiva sobre o futuro financeiro do mesmo e de certo modo revoltada com as

medidas impostas pelos governantes, é comum depararmos-nos com um sentimento de desmotivação, de reclamação e frustração em muitos dos estratos sociais que dividem este país. Os tempos de crise são aqueles que ajudam a distinguir os diferentes tipos de pessoas - por um lado, os que amaldiçoam os limões que lhes são atirados e, por outro, os resilientes, os corajosos, os que arregaçam as mangas e pegam nos limões e os transformam em limonada. A melhor maneira de se "olhar" para uma crise é de frente, criando oportunidades nos problemas que existem. E é aqui que o coaching é uma ferramenta de motivação



© Fotolia

fantástica, que ajuda de forma estruturada, lógica e de dentro para fora a criar essas oportunidades e a fazer a dita limonada. Mas o primeiro passo é de facto haver uma vontade, um querer que algo de diferente aconteça - uma mudança positiva.

APOSTA NO COACHING

Na verdade, cada vez mais organizações estão a apostar no coaching de qualidade e isso vê-se nas empresas profissionais que não têm braços a medir e nas escolas de formação que têm turmas completas de alunos à procura de se tornarem profissionais de coaching. A diferença que o coaching traz aos indivíduos é uma mudança de dentro para fora, e, por conseguinte, é uma mudança que fica.

As organizações contratam coaching em vários momentos da carreira de um executivo, desde que o mesmo é identificado como talento, até ao momento da sua pré-reforma, passando pelos momentos mais comuns de uma carreira genérica onde se incluem a promoção, a mobilidade e o desenvolvimento como chefia e líder, já para não falar do desenvolvimento de competências interpessoais - comportamento chave na gestão de equipas, na gestão de conflito e na gestão de stress. As empresas veem no coaching o que o 'mentoring' não alcança e o que a formação não promove - a mudança de dentro para fora, com soluções pessoais criadas pelo seu próprio protagonista, a vontade de querer fazer acontecer e querer ser ainda melhor.

O COACHING CÁ E LÁ FORA

A procura nacional de serviços de coaching assemelha-se à internacional. No entanto, a realidade nacional e internacional são bem distintas. Um dos pontos de distinção baseia-se de imediato na credenciação ou acreditação dos profissionais na área de coaching. Prevê-se que mais de metade dos 'coaches' nacionais não tenham nem procurem grau de acreditação, enquanto este valor cai vertiginosamente em países como a Inglaterra. Note-se que existe uma distinção entre certificação (apenas frequentar um curso certificado) e a acreditação (processo de credenciali-

O povo português ainda carece de ser educado quanto ao que é o coaching e para que serve

zação que o candidato poderá submeter-se após ter concluído o curso de formação em coaching, de forma a que as suas competências e conhecimentos sejam avaliados por uma entidade independente).

Quanto à formação de profissionais de coaching no contexto internacional, a tendência é para serem criados cursos cada vez mais completos e dispendiosos, enquanto em Portugal, infelizmente, começa a pegar a moda dos cursos de 'coaching low cost'. Não quero com isto dizer que o que é caro é bom. Na minha opinião, o mercado português peca por não ter mais oferta na formação qualificada na área do 'executive' e 'life' coaching. Mas o que quero sublinhar é que a qualidade nunca deve ser comprometida e não se deve fazer do preço o único fator de decisão na escolha do curso de formação de coaching que se quer seguir.

Uma outra diferença existente, mas que começa a ser bem trabalhada no contexto nacional, foca-se nos programas de coaching transversais à empresa, método que tende a ser eficaz no que diz respeito ao alicerçar de uma cultura de coaching. Em Portugal, cada vez mais empresas, como é o caso da PT, da Carris, dos CTT e da Nestlé, para nomear algumas, desenvolvem projetos de coaching que abrangem vários departamentos e posições, numa estratégia 'bottom-up' e 'top-down', em vez de apenas selecionar A, B ou C (que normalmente são quadros intermédios ou superiores da empresa) para usufruírem desta ferramenta. Por outro lado, é natural que haja departamen-

As empresas veem no coaching o que o 'mentoring' não alcança e o que a formação não promove

Recomendações de leitura

■ "COACHING: UM GUIA ESSENCIAL AO SUCESSO DO COACH, DO GESTOR E DE QUEM QUER SER AINDA MAIS FELIZ"

De Maggie João. Para aqueles que gostariam de saber os fundamentos do coaching.

■ "FERRAMENTAS DE COACHING"

De João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim. Para aqueles que querem aprofundar o seu conhecimento nas variadas ferramentas que podem aplicar durante uma sessão de coaching individual ou 'team' coaching.

■ "101 PERGUNTAS SOBRE COACHING: TUDO O QUE PRECISA DE SABER PARA INICIAR, DESENVOLVER E EXPANDIR O SEU NEGÓCIO"

De Maggie João. Este meu segundo livro sobre coaching, que estará nas bancas no próximo mês, destina-se aos profissionais que estão a dar os primeiros passos na área do coaching e aos que gostariam de aumentar o seu negócio de coaching.

■ "MAN'S SEARCHING FOR MEANING"

De Viktor E. Frankl. Para compreender o quão importante é ter-se um propósito de vida e o quão fundamental é saber-se perspetivar as nossas circunstâncias comparativamente a tantas outras que poderiam ser bem piores.



Maggie João, 'Executive & life coach'

tos internos de coaches nas empresas internacionais, enquanto em Portugal este serviço tende a ser subcontratado, o que tem as suas vantagens e desvantagens.


No entanto, para mim, a diferença fundamental existente entre a realidade portuguesa e a internacional continua a residir na mentalidade do público-alvo. O povo português ainda carece de ser educado quanto ao que é o coaching e para que serve. Nestes momentos em que existe uma enorme sede de conhecimento é fácil ser-se iludido com promessas e garantias que não podem ser cumpridas, é fácil colocar o coaching no mesmo baralho que tantas outras experiências alternativas e tratado de uma forma mais zen do que lhe é devida. O coaching é uma ferramenta de liderança que assenta na base das perguntas (que muitas vezes são indiscretas e provocadoras porque há espaço e confiança na relação 'coach'- cliente para as fazer, que muitas vezes é inexistente na relação chefia - colaborador, ou entre esposos, ou até entre amigos). Mas esta interação é feita sem aconselhar, sem que eu como profissional de coaching tenha que forçosamente dar a minha opinião sobre o que o cliente pode, tem de, deve ou não fazer em determinadas circunstâncias. Daí ser tão difícil ser-se 'coach', porque é-nos inerente na nossa condição humana estarmos sempre a opinar, e na nossa condição de portugueses de estarmos sempre a criticar. A "achologia", como eu

Quero sublinhar é que a qualidade nunca deve ser comprometida e não se deve fazer do preço o único fator de decisão na escolha do curso de formação de coaching que se quer seguir

lhe chamo, tem de passar a ser uma atividade limitada e sobretudo não deve ser utilizada em contexto de coaching.

Esta educação começa já a ser trabalhada não só por alguns dos profissionais do ramo, através de artigos de opinião, livros de texto e palestras, como também através de grupos de trabalho, como é o caso do Grupo Português de Coaches, o qual, embora nos primeiros passos, tem tudo para através da sua voz ponderada e sensata chegar ao público português.

O povo português tem uma capacidade magnífica de "se atirar para o desconhecido" e de gerir o imprevisto, não fôssemos nós o povo que deu a conhecer ao mundo tantos outros povos. Há muitos casos de sucesso em Portugal, que embora não sejam publicitados com a intensidade necessária, não deixam de contagiar pela positiva os que tomam conhecimento da sua existência. E muitos destes casos surgem e acontecem através da resiliência do seu protagonista, do momento mágico semeado por uma pergunta poderosa, ou pela inspiração transmitida por um palestrante motivacional.

Está provado que a forma como encaramos os nossos desafios e os problemas que nos aparecem é uma escolha individual. É este facto de sermos líderes das novas vidas e de podermos escolher como vamos reagir, qual a atitude positiva que vamos utilizar, que nos diferencia de todos os outros. E se o coaching puder ajudá-lo nessas decisões, puder apoiá-lo nessa caminhada, tanto melhor! 

Ideias a reter

- O coaching é uma ferramenta de motivação fantástica, que ajuda de forma estruturada, lógica e de dentro para fora a criar oportunidades.
- As empresas profissionais de coaching não têm braços a medir para a procura e as escolas de formação têm turmas completas de alunos à procura de se tomarem profissionais de coaching.
- O mercado português peca por não ter mais oferta na formação qualificada na área do 'executive' e 'life' coaching.
- É natural que haja departamentos internos de coaches nas empresas internacionais, enquanto em Portugal este serviço tende a ser subcontratado.

Novos discursos, novas ideias, novos valores

Sentimos como diferente a forma como estamos no coaching da “moda” que é o coaching. Custa-nos ver e ouvir e falar de coaching como um receituário para o sucesso.

Um conjunto de ideias e frases feitas que vão supostamente mudar e impactar de forma extraordinária a vida das pessoas. Ditas por “gurus” ou “entusiastas da autoajuda” que anunciam ter visto “uma luz” ou ter quase uma divina capacidade, adquirida muitas vezes de forma pouco clara.

Acreditamos que no que diz respeito às grandes ideias, dilemas e questões da humanidade, pouco está por inventar. Se por um lado os avanços tecnológicos e científicos nos têm

proporcionado alguns ‘insights’, por outro, se estivermos atentos, estudarmos e investigarmos as modernas conclusões, dificilmente encontramos uma ideia que não tenha já sido pensada, descrita e estudada. A experiência humana é imensamente complexa e tem sido alvo de diversas tentativas de simplificação. O coaching é uma delas, a onda da autoajuda e das psicologias positivas são outros exemplos. O coaching deverá ser visto, segundo o nosso ponto de vista, como uma via para uma mudança sustentada. Mudança que não será simples, fácil ou mágica. Mudança que, provavelmente, não representará grande inovação embora seja algo de completamente revolucionário. O coaching deverá ser uma das portas para uma nova forma de estar, ser, sentir e viver especialmente em contextos profissionais. Ajudando a recuperar ideias antigas, a encontrar novos discursos, pensamentos e reavivar valores que estão perdidos ou esquecidos. Em última instância, acreditamos, tal como o Rafael Echeverría, que o coaching é uma das formas de trazer a filosofia de novo para as ruas, pessoas e organizações. **—P**

Por: João Sevilhano, Diretor pedagógico da Escola Europeia de Coaching



Mais do que Formar, Facilitamos Aprendizagens!
Gostamos de trabalhar em co-produção, isto é, em ligação estreita com os nossos clientes para potenciar o talento e crescimento das pessoas.

"Aprender é um desporto de contacto"
Paulo Freire
O nosso compromisso é operar como "parceiros estratégicos" dos nossos clientes.
É aqui os Livres a criar Futuro!

Aprenda a Aprender...
...que aprendizagem não é saber ao que já se tem, é transformação!
...através do Coaching Individual e de Equipes
...a atuar como coach. A ser coach!
...que a Liberdade é mais do que saber e saber fazer. É ser, crescer e fazer crescer!

ACTP
Associação de Coaching e Terapia Pessoal
Associação de Coaching e Terapia Pessoal
Associação de Coaching e Terapia Pessoal
Associação de Coaching e Terapia Pessoal

eecc
Escola Europeia de Coaching
Especializada em Coaching

Laboratório da Formação

Coaching? Agora impingiram-me isto ☹... Dizem que é bom ☺

‘The power of trust’

por: **Sofia Calheiros e Isabel Freire de Andrade**, ‘Partners’ da Conceito O2

Muitas são as vezes em que percebemos um “belo de um ponto de interrogação” estampado no rosto dos nossos clientes. Chamemos-lhe assim, “um belo de um ponto de interrogação”. Na verdade estupefação, dúvida, curiosidade, rebeldia é algo que iremos perceber ‘au fure et à mesure’.

Percebemos, na interação de coaching que os clientes/ ‘coachees’ se sentem muitas vezes apanhados de surpresa. Uns decidem não reagir ativamente, decidem ficar “parados”, serem cordiais, desconfiar e testar-nos. Outros, decidem contrariar o que quer que seja que ouçam. Na verdade, o que fazem é observar-nos, perceber se somos coerentes, absorver e finalmente sorrir, arriscar, participar, desfrutar e ir mais longe... E depois de tudo isto o que mais os surpreende é quererem continuar. Mas também muitas vezes percebemos que o cliente/ ‘coachee’ estava há imenso tempo à espera disto, está mesmo expectante, cheio de energia e quer avançar o mais depressa que puder. Sabe que vai ser desafiado e quer mesmo pôr-se à prova, ver do que é capaz, ver até onde pode realizar o que deseja para a organização onde está inserido. Estes são os que pesquisaram sobre coaching e, muitas vezes, sobre quem poderá vir a ser o seu ‘coach’ e sentem que podem confiar.

Temos ainda os que referem “não quero mudar nada, acho que como faço está bem, não acredito na possibilidade de mudar o que realmente seria importante... A legislação não permite... E o ‘status quo’ desta posição é-me confortável, mas acho interessante que me diga o seu ponto de vista e que faça por mim...”. Estes são os mais céticos mas também aqueles que têm um retorno final mais surpreendente.

Todos os dias nos deparamos com as mais diversas reações por parte dos ‘coachees’, todos os dias percebemos avanços e recuos... E todos os dias nos questionamos: o que fazemos? O

O que realmente faz a diferença é: desafiar com o coração; confiar; gerar confiança



Isabel Freire de Andrade e Sofia Calheiros, Partners da Conceito O2

que é que faz a diferença? Do nosso ponto de vista, o que realmente faz a diferença é: desafiar com o coração; confiar; gerar confiança.

Desafiar com o coração não é mais do que ser genuíno e arriscar, provocar, questionar criando ‘insights’ e trazer o outro no nosso coração. Na verdade, como diz Saint-Exupéry: “é o tempo que dedicas à tua rosa que faz com que ela seja importante para ti”. No coaching, mesmo depois das sessões, “trazemos” connosco a pessoa.

Confiar passa por acreditar que este é o método, a atitude, que traz mais retorno. Acreditar que o cliente/ ‘coachee’ tem todos os recursos para resolver aquilo a que se propõe (mesmo quando parece que não há nada que queira mudar), que o poder está do seu lado e nós só temos de investir tempo, articular a escuta com o desafio das perguntas e temperar com o reconhecimento justo e uma pitada q.b. de dizer.

Gerar confiança no sentido de construir a relação respeitando o outro, em termos do seu quadro de referência, tempo de processamento e forma como gosta de ser tratado. Perceber o cliente/ ‘coachee’, percebê-lo na interação com o sistema observável, com o sistema subjacente (cultura onde circula) e “iluminar caminhos”. Gerar confiança passa por ser fiável e congruente.

Há vários anos que convosco partilhámos a nossa metodologia de coaching através do “The Coaching Clinic”, que faz sentido em ambiente organizacional para ‘people managers’, quer sejam chefias, diretores, administradores, CEO, CFO, CMO, COO. Hoje, desenhamos o “The Power of Trust” considerando que a confiança é a única moeda que resiste à crise e permite a base das relações e do desenvolvimento a longo prazo. O mais difícil é ajudá-lo a olhar para as suas zonas cegas. O mais fácil... Sentir paixão. A heurística facilita. **▣**



NOVO

HOLMES PLACE CARD: UM EXERCÍCIO PARA FORTALECER BOLSOS E CARTEIRAS



NOVA FORMA DE ADEÇÃO AO HOLMES PLACE

O Holmes Place Card oferece-lhe:

INSCRIÇÃO

70%
DESCONTO

MENSALIDADE

15%
DESCONTO

- Fraccionamento da adesão TDP 10 em dez vezes **sem juros**, que corresponde a 10 meses de adesão Holmes Place.
- Todas as compras realizadas com o Holmes Place Card acumulam **pontos** que serão convertidos em **Ofertas**.
- As **duas primeiras anuidades do cartão são gratuitas**.

O acesso aos benefícios referidos implica a utilização do Holmes Place Card.



ONE LIFE.
LIVE IT WELL.

Com o cartão Unibanco Advantage Holmes Place tem sempre 20 a 30 dias de validade gratuita em todos os hotéis do programa. Nos restantes situações, o valor pago é igualidade do cartão, conforme os

TAEG 23,1%

Taxa e comissões "normalmente"

exemplos para o cartão 1.000€, prazo 12 meses, prestação constante, TAR 23,99%. Cartão emitido pelo UNIBANCO. Para mais informações contacte o UNIBANCO - Instituição Financeira de Crédito SA, Av. António Aguiar-Aguiar, 117 1050-019 Lisboa.

*Regulado por Banco de Portugal

A (re)volta dos valores



No 44° Encontro Nacional escolhemos falar de valores! Falar de Valores é falar de pessoas, de organizações, de projetos, de concretizações, de sistemas vivos que encontram na sua missão o poder transformador das realidades onde operam!

por: **Paula Campos**, Presidente do 44° Encontro Nacional da APG

Numa sociedade que em matéria de conhecimento se encontra cada vez mais sofisticada, que dispõe de todas as ferramentas de análise necessárias, que comunica numa nova dimensão, onde o longe e a distância relativizam a noção de tempo. Numa sociedade onde os saberes competem ferozmente numa lógica de rapidez e eficácia que tem como limite o céu, eis que a velha inteligência humana, que durante séculos definiu e orientou estas lógicas de abordagem social, começa a dar sinais de cansaço e de velhice, dando lugar a novas e surpreendentes perspectivas!

As torres da segurança desmoronaram-se e com elas as crenças de que os grandes são intocáveis!

Com isso, percebemos que a segurança e o poder que muitas vezes diferencia nações é tão virtual como os jogos que momentaneamente fazem de nós vencedores e vencidos!

É a experiência do vazio a acontecer em toda a sua força, deixando muitos Homens incrédulos diante de si próprios, em busca de causas e razões que não conseguem encontrar fora de si!

Cansados e desiludidos com os modelos em que até então acreditamos, começamos finalmente a perceber que temos um papel importante na construção deste novo paradigma que começa a emergir, procurando novos significados para o acontecer e desenvolvendo modelos de intervenção mais consistentes e perenes!

Acreditamos que o novo paradigma da mudança assenta na gestão por valores! Uma gestão impulsionada pela motivação, pela criatividade e pela iniciativa, que busca a descoberta do melhor que cada um tem em si; pela intuição e pela percepção de oportunidades, bem como, pela construção de projetos de vida de sucesso.

Este novo paradigma, assente nos valores, determinará certamente uma nova estratégia de conhecimento e informação, que mais do que passar pelo saber e saber fazer, passará pela capacidade de nos assumirmos como diferentes, fazendo da gestão da diferença o caminho da inovação.

Nesta complexidade simples que nos define, apercebemo-nos muitas vezes do sentido dos limites ou dos efeitos da sua ausência, por isso vamos construindo e reconstruindo um sistema de valores que orientam as nossas ações e nos tornam únicos, assumindo as nossas ações com

responsabilidade, mesmo sem sermos insubstituíveis!

Enquanto Associação das pessoas, acreditamos que a mudança dos contextos onde nos movimentamos só é possível se as pessoas mudarem!

Acreditamos que estão a mudar!

Acreditamos que os modelos de aprendizagem de valores são as boas práticas, o conhecimento do que se faz de melhor nesta área; dos grandes exemplos de cidadania e equidade que felizmente existem em pessoas e organizações do nosso país!


São alguns destes exemplos que convidamos a estar connosco.

Acreditamos que pessoas felizes têm mais potencial de desenvolvimento e, conseqüentemente, envolvem-se mais facilmente no crescimento das instituições e contextos onde colaboram!

São estas competências que fazem de nós seres únicos, diferentes, com um potencial que nos leva a que nos superemos a nós próprios, numa revelação de criatividade transformadora de contextos de vida, de que o trabalho é um dos mais significativos.

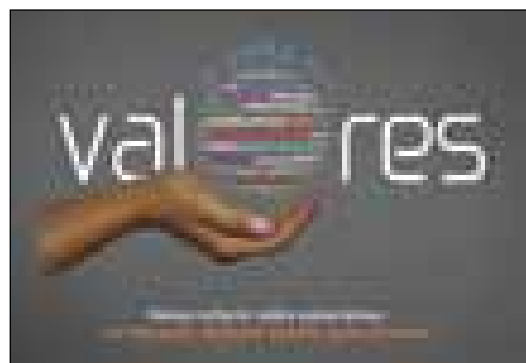
São estes valores que fazem das diferenças o potencial da gestão e do novo conhecimento que começa a emergir!

Vamos refletir sobre eles no 44º Encontro Nacional da APG.

Junte-se a nós! 

As torres da segurança desmoronaram-se e com elas as crenças de que os grandes são intocáveis

Em agenda



ENCONTRO NACIONAL APG

O 44º Encontro Nacional da APG, organizado pelo Grupo Regional Norte da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, tem lugar nos dias 9 e 10 de novembro, na Escola de Gestão do Porto, com o tema "revolta dos valores". Inscreva-se em www.apg.pt.



Uma ferramenta que fomenta as relações interpessoais



Stewart Desson explica a estrutura da Mandala de Cores Lumina

© Tema Central

A Door Training & Consulting Portugal assegurou recentemente a exclusividade de uma nova ferramenta psicométrica chamada Lumina Spark. A Pessoal quis saber mais sobre esta ferramenta e falou com Stewart Desson, CEO e fundador da organização Lumina Learning e um dos seus criadores.

por: **Cátia Pereira**

Empresa especializada em consultoria, desenvolvimento de Recursos Humanos e coaching, a Door Training & Consulting Portugal, procurando um incremento da eficácia e adequação dos seus recursos, decidiu apostar numa nova ferramenta de 'assessment'. O Lumina Spark abarca polaridades e abraça o paradoxo, evitando a armadilha de categorizar a personalidade usando "rótulos" ou tipos restritivos. Nas palavras de Stewart Desson à Pessoal, "esta ferramenta pode ajudar as pessoas a tornarem-se mais conscientes daquilo que são e ajudá-las a entender mais rapidamente e com maior eficácia o que pode ser útil".

Esta ferramenta é uma criação da empresa Lumina Learning, presente nos EUA, Canadá, Japão, na África do Sul e na Europa, e o seu objetivo é ajudar as organizações a transitar de uma abordagem transaccional, onde as pessoas eram vistas como meros colaboradores, para uma abordagem que permita encontrar formas criativas que conduzam as organizações a valorizar realmente os colaboradores como "seres humanos". Stewart sumariza: "a missão da Lumina Learning consiste em transformar as organizações através da transformação das suas pessoas." Esta ideia, desde então, desenvolveu-se numa

O Lumina Spark abarca polaridades e abraça o paradoxo, evitando a armadilha de categorizar a personalidade usando "rótulos" ou tipos restritivos

crescente comunidade global de consultores e técnicos, disseminando os princípios Lumina Learning através de ferramentas psicométricas projetadas para capacitar indivíduos, bem como organizações inteiras, e para Stewart a Lumina Spark "é uma parte vital para esta concretização".

Mas como funciona esta ferramenta? Através de testes e experiências interativas, o Lumina abarca disposições, permitindo aos participantes explorarem quem são, usando um perfil psicométrico individualizado denominado 'Lumina Portrait'. "Há uma grande falha no mercado na medida em que há medidas psicométricas que dizem que somos ou uma coisa ou outra, por exemplo ou somos introvertidos ou extrovertidos. Mas atualmente as pessoas não são ou uma coisa ou outra, um dia podemos querer resguardar-nos e refletir muito sobre determinado assunto e no dia seguinte poderemos estar a liderar uma equipa e precisamos de tomar decisões rapidamente", explica o criador da ferramenta. Prático, de leitura fácil e design apelativo, o Lumina estimula o auto-conhecimento e a melhoria na dinâmica das equipas de trabalho, transformando a comunicação e as relações interpessoais e fomentando a complementaridade de características entre colaboradores. Também a produtividade é beneficiada, já que o Lumina ajuda os indivíduos a adaptarem as suas características individuais ao seu trabalho, de forma a otimizarem o que têm de melhor, a desenvolverem o que lhes faz falta e a ajustarem aspetos que não se adequam ao contexto envolvente.

A ferramenta Lumina Spark recorre a cores e a uma linguagem prática para ilustrar os seus conceitos, o que permite que as pessoas os memorizem e sejam capazes de os utilizar durante muitos anos. "Temos quatro cores principais às quais associamos diferentes aspetos da personalidade e as pessoas familiarizam-se com isso. A ferramenta Lumina Spark mede essas quatro cores e oito aspetos em cada cor. Isto resulta na análise de 24 aspetos da personalidade, inclusive aspetos menos conscientes. A versatilidade desta ferramenta permite que as organizações a utilizem no desenvolvimento das suas pessoas tanto em formação e coaching, como em avaliação de desempenho ou planos de carreira". □

GROW! MAKE YOURSELF BIGGER

9.º ENCONTRO NACIONAL DE FUTUROS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

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



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

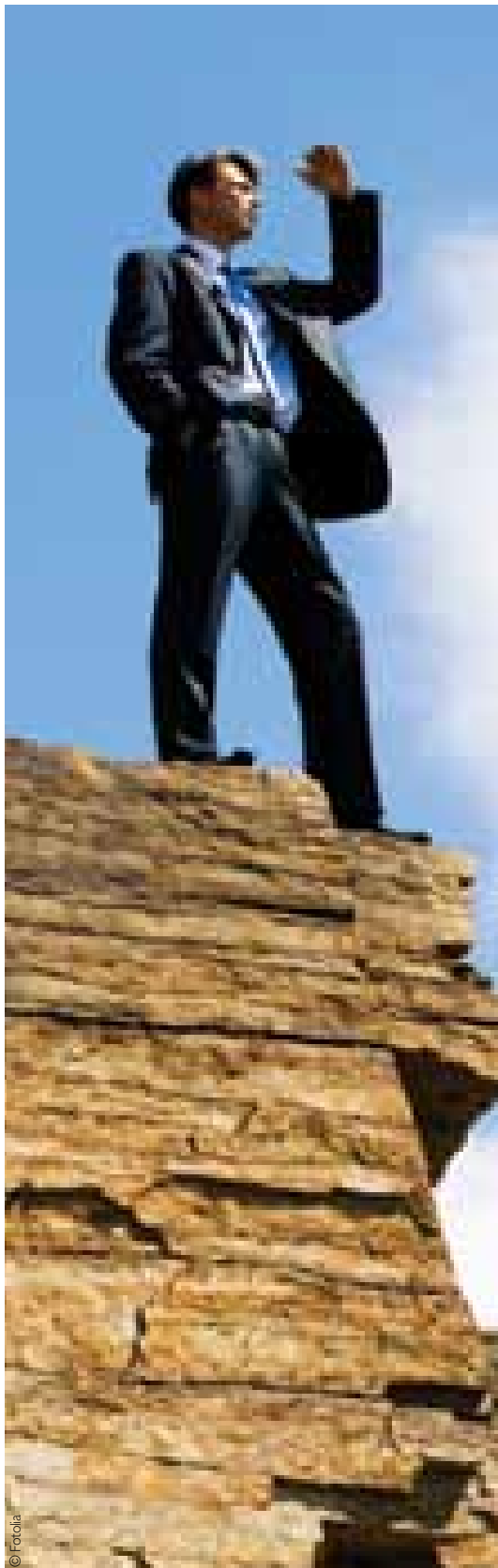


Instituto Universitário

PARCENARIOS



Uma forma de crescimento profissional



Reinvenção profissional

Com o fim do emprego para a vida, a capacidade dos profissionais se reinventarem constitui, nos nossos dias, uma poderosíssima arma para o sucesso profissional. Nesse sentido, este artigo pretende apresentar algumas dicas acerca deste processo de mudança ao nível da carreira.

por: **André Escórcio Soares**, Escola Superior de Gestão de Tomar, IPT

A célebre revista Fortune dedica a capa da sua edição de junho de 2011 à reinvenção da carreira. Neste número, a revista apresenta uma série de casos de pessoas que tiveram de se reinventar para lidar com situações de desemprego. Um dos casos diz respeito a um empresário, proprietário de uma cadeia de clubes de vídeo. Devido ao surgimento do 'vídeo on demand' e dos 'downloads' ilegais, o seu negócio tornou-se obsoleto. Perante esta situação, este empresário não baixou os braços, ao contrário disso, vendeu a mansão em que vivia, assim como o Hummer com que se deslocava, e decidiu apostar num novo negócio de iogurtes, o qual foi um sucesso. Este caso é apenas um exemplo dos milhares de pessoas que todos os dias precisam de se reinventar para alcançarem o sucesso profissional. Com o fim do emprego para a vida, a capacidade dos profissionais se reinventarem constitui, nos nossos dias, uma poderosíssima arma para o sucesso profissional.

AGIR SOBRE A SITUAÇÃO

Os efeitos do desemprego ultrapassam as questões monetárias. Quando um profissional fica desempregado, existe uma série

Vendeu a mansão em que vivia, assim como o Hummer com que se deslocava, e decidiu apostar num novo negócio de iogurtes

de consequências psicológicas negativas. Por exemplo, estas pessoas enfrentam muitas vezes um problema de identidade, ou seja, deixam de se assumir como gestores, comerciais, etc., para se passarem a assumir como desempregados. Não é por isso de estranhar que, em muitos casos, perante o desemprego as pessoas paralisem, tendam a procurar explicações para a situação, a encetar batalhas legais contra o antigo empregador, em suma, a focarem-se no problema e não na sua resolução. Neste sentido, o primeiro passo para obter sucesso e para a reinvenção profissional passa pelo agir sobre a situação, ou seja, por aceitar a situação como uma oportunidade e delinear um plano de ação para alterar o estado das coisas.

CONHECER AS SUAS FORÇAS

Todos nós possuímos um conjunto de talentos, competências e habilidades que, devido ao facto de não fazermos uso delas diariamente, não nos apercebemos que temos. É para isso necessário um trabalho de reflexão e auto-análise para descobrirmos aquilo que são as nossas forças. Por outro lado, durante a nossa vida profissional desenvolvemos novas competências que podem ser úteis noutros contextos profissionais. Por exemplo, um comercial pode desenvolver uma série de competências inter-relacionais, as quais podem ser aplicadas também num contexto de formação. Neste sentido, aquele que é hoje um bom comercial poderá ser amanhã um excelente formador.

MANTER UMA BOA REDE DE CONTACTOS

Quando se tem o mesmo emprego durante muito tempo, uma das primeiras coisas em que se começa a desinvestir é precisamente na rede de contactos profissionais. Estas redes são de extrema importância, primeiro porque permitem uma troca de conhecimentos técnicos acerca das mais variadíssimas áreas profissionais. Isto quer dizer que uma boa rede de contactos não é apenas uma rede com muitos contactos, mas antes com uma grande diversidade de contactos. Em segundo lugar, a existência de uma rede de contactos permite-nos seguir aquilo que se vai passando no mercado de trabalho, nomeadamente quais as áreas em que existe maior solicitação. Por fim, mas não menos importante, ter uma rede social organizada permite, a quem fica no desemprego, anunciar a sua disponibilidade para assumir novos desafios.

PROCURAR O CONHECIMENTO

Peter Drucker, no seu livro “Sociedade Pós-Capitalista”, fala numa mudança do entendimento daquilo que é o capitalista. Segundo o autor, o capitalista tornar-se-ia (como de resto se tornou) no detentor de conhecimento. Neste sentido, assistimos a uma mudança do conceito de capital, cuja ênfase deixa de ser monetária e passa a ser naquilo que os indivíduos têm de único, o conhecimento. Por outro lado, assistiu-se nos últimos anos a uma proliferação das fontes de conhecimento, sendo que hoje, as vias informais de aquisição de conhecimento (eg. internet) se tornam essenciais. Neste sentido, para ter sucesso profissional, é importante investir continuamente na aquisição de novos conhecimentos, não apenas através de cursos de formação, pós-graduações e mestrados, mas também de forma autodidata. Só desta forma conseguirão efetuar com sucesso uma reconversão profissional.

Pegando de novo num caso apresentado pela revista Fortune, Mike Merrill, um executivo da área comercial, perdeu o seu emprego. Pe-

Em Foco

RECOMEÇAR

Mike Merrill, um executivo da área comercial, perdeu o seu emprego. Perante isto, este profissional leu uma grande variedade de blogs e assistiu a uma série de filmes na Internet acerca de ‘social media’, colocando na Internet a sua análise destes textos e filmes. Passados nove meses, este desempregado foi contratado como diretor de marketing precisamente com o intuito de desenvolver iniciativas de ‘social media’. Este exemplo de sucesso foi publicado na edição de junho deste ano da revista Fortune, que dedicou a sua edição à reinvenção da carreira e apresenta uma série de casos de pessoas que tiveram de se reinventar para lidar com situações de desemprego.



O primeiro passo para obter sucesso e para a reinvenção profissional passa pelo agir sobre a situação, ou seja, por aceitar a situação como uma oportunidade e delinear um plano de ação para alterar o estado das coisas

rante isto, este profissional leu uma grande variedade de blogs e assistiu a uma série de filmes na Internet acerca de ‘social media’, colocando na Internet a sua análise destes textos e filmes. Passados cerca de nove meses, este desempregado foi contratado como diretor de marketing precisamente com o intuito de desenvolver iniciativas de ‘social media’.

Apesar de este artigo abordar a necessidade de reinvenção profissional decorrente de situações de crise, a verdade é que cada vez mais as próprias organizações dão valor aos profissionais capazes de se reinventar. Desta forma, todos estes aspetos assumem uma relevância especial não só no que diz respeito à reação perante uma situação de desemprego, como também à adaptabilidade que as organizações pedem aos seus trabalhadores, no sentido de fazer face às adversidades resultantes das mudanças socioeconómicas. ──

andre.escorric@ipt.pt

Diretor Mundial RH da Johnson & Johnson

A diversidade na liderança mundial

Rui Nascimento Alves foi recentemente promovido a diretor mundial de Recursos Humanos da Johnson & Johnson, na área hospitalar, para a unidade de negócio Produtos Ethicon, baseada nos Estados Unidos. Este novo desafio implica a sua mudança com a família para Sommerville, Nova Jersey, onde deverá permanecer nos próximos dois anos.

por: **Cátia Pereira** fotos: **Johnson & Johnson**



Outside

TEM 40 ANOS E É DIRETOR MUNDIAL DE RECURSOS HUMANOS DA JOHNSON & JOHNSON. SENTE-SE REALIZADO COM TODO O SEU PERCURSO PROFISSIONAL QUE O LEVOU ATÉ ONDE ESTÁ HOJE?

Sem dúvida, sinto-me muito realizado e satisfeito com o que tenho desenvolvido ao longo do meu percurso profissional. Sinto-me privilegiado por ter tido as oportunidades que tive em determinados momentos, e de ter sabido aproveitar o que me era oferecido, com humildade mas também com muito esforço. Identificar e agarrar a oportunidade certa, atuando com esforço e dedicação, tem sido a construção do meu percurso. Preocupa-me que oportunidades iguais às que tive escasseiem nos dias de hoje, para muitos profissionais que iniciam a suas carreiras na área de gestão de Recursos Humanos. Não vivemos num mundo pior ou melhor, mas simplesmente diferente, e que exige um modo de pensar e agir também diferenciados. Mais uma vez, sobreviverá quem melhor se souber adaptar. E quem mais se esforçar.

NO INÍCIO DA SUA CARREIRA PROFISSIONAL DESENVOLVEU TRABALHO NAS ÁREAS DE CONSULTORIA, FORMAÇÃO E RECRUTAMENTO. FALE-NOS UM POUCO DESSA ÉPOCA.

Comecei a trabalhar bastante cedo, com 20 anos, na área de Recursos Humanos, precisamente em consultoria, formação e recrutamento, na CEGOC-TEA. A CEGOC deu-me muitas oportunidades, nomeadamente a possibilidade de aprender e trabalhar em diversos clientes e projetos, em Portugal e Angola. Uma parte muito importante desse percurso, para mim, foi a experiência de trabalho em Angola, durante quatro anos, no Grupo Sonangol e Ministério dos Petróleos, enquanto consultor de Recursos Humanos. Tínhamos como responsabilidade apoiar os técnicos de Recursos Humanos angolanos na conceção, implementação e manutenção

“A atitude, proactividade, capacidade de esforço e superação, vontade em aprender, a capacidade de comunicação e automotivação constantes, são aspetos associados aos valores de um candidato que considero críticos”

TEM UMA PAIXÃO POR ÁFRICA, EM PARTICULAR ANGOLA, ONDE NASCEU. EXPLIQUE-NOS UM POUCO DESSA SUA “PAIXÃO”.

A paixão por África é difícil de explicar, não só por quem lá nasce, mas também por quem por lá passa. No meu caso, começou cedo, por lá ter nascido (tenho memórias dos meus anos lá passados, quando muito pequeno), mas também porque trabalhei em Angola vários anos, já adulto. O espaço, a natureza, os cheiros, os sons, as pessoas são o que mais marca. E essa marca nunca mais nos deixa a pele.

UMA PAISAGEM DE CORTAR A RESPIRAÇÃO?

Um pôr do sol na baía de Luanda.

SE NÃO FOSSE DRH, O QUE GOSTARIA DE SER?

Eu sempre gostei imenso de arquitetura, de design, de publicidade, de arte. Desenvolver a minha carreira em qualquer uma dessas áreas seria sem dúvida a minha opção.

UM LIVRO INESQUECÍVEL?

Cem Anos de Solidão, de Gabriel Garcia Marquez, é um dos meus livros inesquecíveis. Li-o com 16 ou 17 anos, e até hoje me recordo do prazer de ler esta belíssima obra, dos diferentes ambientes e narrativas da história.

O FILME MAIS MARCANTE?

Escolha difícil... A Vida é Bela, certamente, mas é difícil escolher só um...



do sistema de gestão integrada de Recursos Humanos. Foi uma experiência pessoal e profissional muito enriquecedora.

O SEU PRIMEIRO CONTACTO COM A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DEU-SE QUANDO FOI DRH NOUTRA EMPRESA, A NOVARTIS. FOI UMA TRANSIÇÃO PACÍFICA?

Muito pacífica e muito desejada, devo dizer, em função do momento profissional que então vivia. O mercado farmacêutico era muito atrativo para qualquer profissional na nossa área e a Novartis encontrava-se numa fase de grande mudança, alguns anos depois da sua fusão. Sempre estive muito próximo das áreas de marketing e vendas e uma parte considerável do



meu trabalho consistia no suporte a estas áreas, inicialmente na formação e desenvolvimento, e depois enquanto responsável de Recursos Humanos.

FOI RESPONSÁVEL POR DIVERSOS MERCADOS EUROPEUS, MÉDIO ORIENTE E ÁFRICA. EM QUE MEDIDA É QUE ESTA SUA VASTA CULTURA E EXPERIÊNCIA PODERÃO AJUDÁ-LO AGORA QUE ASSUMIU O CARGO MUNDIAL DE DRH?

A grande vantagem em trazer para os EUA alguém como eu, com a experiência em múltiplos mercados, nomeadamente os mercados emergentes, reside na diversidade de pensamento e abordagens quanto às diferentes estratégias e práticas de gestão de pessoas. Na J&J, tal como em inúmeras organizações multinacionais, o crescimento futuro dos negócios, nos próximos dez anos, não ocorrerá nos mercados maduros da Europa Ocidental ou dos EUA, mas sim nos mercados emergentes. Empresas que se rodeiam de profissionais com esta experiência, em múltiplos domínios, preparar-se-ão melhor para tais desafios, e é aí que eu penso poder dar o meu contributo. Tive o privilégio de ter trabalhado até hoje com muitos colaboradores, líderes e equipas de diversas regiões e países da Europa, Turquia, Médio Oriente e África, e essa experiência é particularmente valiosa neste contexto, mais ainda trabalhando num dos centros de decisão da J&J.

HOUVE ALGUMA HESITAÇÃO EM ACEITAR O CARGO DE DRH MUNDIAL DA JOHNSON & JOHNSON?

Desde o primeiro momento, esta foi uma oportunidade inquestionável, não só pelo desafio profissional, mas também pelo reconhecimento inerente. A maior hesitação sempre esteve diretamente relacionada com

“Identificar e agarrar a oportunidade certa, atuando com esforço e dedicação, tem sido a construção do meu percurso”

a família, em particular toda a mudança que este novo desafio representou para a minha mulher e filhos. O apoio de todos foi determinante para avançar, depois de ponderarmos bastante. É uma aventura vivida a quatro, em família. Até agora a adaptação está a correr muito bem, estamos todos positivamente surpreendidos, em particular com os meus filhos que iniciaram o novo ano escolar numa escola americana que estão a adorar, onde estão a fazer novas amizades. Podemos dizer que já está a ser uma experiência muito positiva, uma vez que se criam novas oportunidades para todos, em particular de aprendizagem numa nova cultura.

QUANTOS TRABALHADORES VAI GERIR?

Nos EUA cerca de 1 000 colaboradores, ao que se juntam os colaboradores das regiões de América Latina, Europa e Ásia-Pacífico, totalizando aproximadamente 3 000 colaboradores.

COMO FAZ A GESTÃO DO TEMPO PROFISSIONAL COM O TEMPO PESSOAL?

Esta função, ao contrário das anteriores, não envolve dias de viagem em cada semana, e essa é, do ponto de vista pessoal, uma grande vantagem para mim e para a minha família nesta altura. Os dias começam mais cedo, mas acabam também mais cedo, e tentamos aproveitá-los ao máximo. Fins de semana são utilizados não só para descansar, mas sobretudo para conhecer os muitos pontos de interesse que esta zona oferece, vivendo nós muito próximo de Nova Iorque e de outras grandes cidades norte-americanas. Há muito para conhecer e explorar.

PODE-NOS DIZER QUAIS SÃO PRINCIPAIS VALORES RH QUE TRANSMITE AOS SEUS COLABORADORES?

Creio que transmito muito da forma como penso e atuo nas funções que tenho tido na área de Recursos Humanos: proximidade salutar do negócio e dos seus líderes (e digo salutar porque a distância que permite um juízo imparcial do que nos é colocado é um fator crítico de sucesso), alinhamento permanente e trabalho em equipa, esforço e dedicação, proactividade, resiliência, criação de valor, orientação para as pessoas e resultados. Se fundirmos estes aspetos em valores, diria que humildade, proactividade e inovação serão certamente essenciais para qualquer colaborador.

QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS VALORES DE UM CANDIDATO, NA PERSPETIVA DO PERFIL DE CANDIDATOS QUE RECRUTA?

Independente de qualquer que seja o seu perfil de competências, as suas qualificações, os valores associados à atitude farão certamente a diferença, em particular num processo de recrutamento. A sua atitude, a sua proactividade, a sua capacidade de esforço e superação, a sua vontade em aprender, a sua capacidade de comunicação e automotivação constantes são aspetos associados aos valores de um candidato que considero críticos.

EM SUA OPINIÃO, COMO PODE UM GESTOR RH FAZER A DIFERENÇA?

Poderá certamente fazer a diferença estando alinhado com os seus clientes, dominando o negócio e a sua linguagem, apoiando os líderes da organização em permanência, adicionando valor diariamente. Terá de estar cada vez mais orientado, proactivamente, para ações e resultados, num contexto em

permanente mudança, de gestão de recursos escassos. Não tenho dúvida que, se isto acontecer, os profissionais de Recursos Humanos serão seguramente cada vez mais considerados no desenho e implementação das estratégias organizacionais.

O QUE O MOTIVA NO SEU DIA A DIA?

Objetivos desafiantes, os líderes e os profissionais com quem trabalho. Pessoas que queiram ser e fazer mais. A minha família, sempre.

O QUE SE VÊ A FAZER DAQUI A 10 ANOS? O QUE GOSTARIA DE CONCRETIZAR?

Gostaria muito de continuar a trabalhar com pessoas e para pessoas, em organizações que realmente percebam que profissionais qualificados e motivados fazem a diferença. Tenho também como objetivo começar a colaborar com o mundo académico de forma mais regular e de poder transmitir a outros o que tenho tido o privilégio de aprender, para além de poder vir a dedicar mais tempo à escrita e a muitas outras coisas que ainda tenho para fazer. —P

“Sinto-me privilegiado por ter tido as oportunidades que tive em determinados momentos, e de ter sabido aproveitar o que me era oferecido, com humildade mas também com muito esforço”

GLOBAL CONTACT CENTER

O Ponto de Encontro das empresas que apostam em novos Modelos de Gestão para as suas Relações com o Cliente

16 e 17 Novembro 2011 SANA MALHOA HOTEL - LISBOA

15%* Desconto Até 18 de Outubro

www.globalcontactcenter.lis.pt

altitude **randstad** **tempo-team**

Call-Call **fusion** **fusion** **fusion** **fusion** **fusion** **fusion** **fusion** **fusion** **fusion**



Os limites da cibervigilância

por: **Inês Coelho Simões**, Advogada da SRS Advogados

É incontornável o aumento exponencial do poder de controlo do empregador, em virtude da introdução da informática e novas tecnologias, no âmbito das relações laborais. Efetivamente, em abstrato, as novas tecnologias permitem proceder a um controlo pomenorizado, mediante a utilização de programas informáticos aptos a gravar a atuação do trabalhador de forma minuciosa, permitindo a captação dos detalhes do desenvolvimento da prestação, deteção dos lapsos cometidos, visualização das palavras digitadas, tempo utilizado na elaboração dos documentos e o conhecimento de outros dados que, de outro modo, passariam despercebidos. Em particular, a introdução da Internet nas empresas possibilita a monitorização dos passos virtuais dos trabalhadores, que poderão ficar registados, tal qual impressões digitais, habilitando e empregador a traçar os perfis 'on-line' dos colaboradores, mediante um tratamento da informação que, ao invés de dispersa por várias fontes, surja instantaneamente reunida em bases de dados não submetidas a uma avaliação acerca da sua relevância, para efeitos de controlo da prestação laboral. Haverá, no entanto, que atender ao facto de que o computador, pese embora seja, na maioria das vezes, propriedade do empregador e configure um instrumento de trabalho, não deverá ser utilizado indiscriminadamente enquanto instrumento de controlo desse mesmo trabalho, atendendo às exigências de confidencialidade previstas na legislação laboral. Deste modo, a utilização da Internet nas empresas levanta questões jurídicas diversas, nem sempre de fácil resolução, que reclamam um desenvolvimento legal e jurisprudencial aptos a regulamentar uma nova realidade tecnológica e social, em constante evolução e com uma nova exigência: o respeito pelos direitos 'on-line' dos trabalhadores. A constante evolução tecnológica e as inevitáveis dificuldades decorrentes da necessidade de utilização de uma linguagem téc-

nica alicerçada numa realidade muitas vezes totalmente desconhecida para o legislador, poderão, em certa medida, justificar a insipiência da legislação específica sobre a matéria, não só em Portugal como no resto do mundo.

Temos, a título de exemplo, o caso espanhol, onde praticamente inexistem as normas que expressamente regulem a utilização de mecanismos de controlo quanto ao uso da Internet, o que tem levado, por um lado, ao debate de vários argumentos contra ou a favor deste tipo de controlo e, por outro, à regulamentação efetuada por parte das próprias empresas. É neste contexto que surgem os "códigos de conduta empresariais", que regulam o uso destes instrumentos.

Também no ordenamento jurídico alemão se verifica a ausência de regulamentação expressa sobre a aplicação de determinados meios de controlo informático, por parte dos empregadores, tendo-se entendido que as regras a instituir nesta matéria deverão estar sujeitas a uma prévia e necessária negociação coletiva, que culmine num acordo com os organismos de representação dos trabalhadores.

Em França, a omissão de legislação específica acerca da utilização da Internet pelos trabalhadores, levou a que numerosas empresas elaborassem "cartas de boa conduta" sobre a utilização dos recursos informáticos – tendo as poucas decisões jurisprudenciais acerca deste tema pendido quase sempre para o lado do trabalhador, uma vez colocada a questão da dicotomia privacidade do local de trabalho/ poder de controlo do empregador. Nos EUA, inversamente do que sucede no caso francês, existem numerosos conflitos acerca da utilização da Internet pelos trabalhadores, sendo a prática do 'monitoring' considerada lícita na maioria dos casos, muito embora também não exista legislação que proíba ou legitime este tipo de vigilância.

Em Portugal, até à entrada em vigor do Código do Trabalho, inexistia regulamentação sobre a utilização das novas tecnologias no local de trabalho, havendo, no entanto, que atender às normas constitucionais, civis e penais – também hoje a considerar.

Atualmente, o art. 22.º do CT prevê o direito de reserva e confidencialidade na consulta de conteúdos de caráter não profissional. Assim, em regra, é proibido ao empregador o controlo dos sites da internet visitados por determinado trabalhador –

A legalidade da recolha de dados de caráter pessoal por parte do empregador depende da existência de motivos determinados, explícitos e legítimos

podendo esse controlo ser efetuado, mas de forma global e não individualizada. Tal não prejudica, contudo, o poder de o empregador estabelecer regras de utilização dos meios de comunicação, visando a lei o justo equilíbrio entre a tutela da confidencialidade e da liberdade de gestão empresarial. Assim, a reserva da intimidade da vida privada não colide com o estabelecimento de regras de utilização das tecnologias de informação manuseadas na empresa, 'maxime' através de limites, tempos de utilização, acessos ou 'sites' vedados aos trabalhadores.

Não estabelecendo o CT exigências de forma quanto às mencionadas regras, é lícito qualquer meio utilizado na divulgação das mesmas, desde que adequado a que os trabalhadores tenham delas conhecimento. Sem prejuízo, e a par de alguma doutrina, aconselha-se a elaboração de "Cartas de Tecnologias da Informação" integrantes de regulamentos internos e, como tal, sujeitas às mesmas condições procedimentais e de publicidade a que estão sujeitos estes últimos.

De importância fulcral será sempre o cumprimento de limites no controlo efetuado, atendendo aos princípios da proteção de dados pessoais, na vertente do direito à privacidade. Devem, pois, aplicar-se os princípios fundamentais estabelecidos na respetiva lei, como o princípio da finalidade, da transparência e da proporcionalidade, donde resultará, fundamentalmente, que a

A reserva da intimidade da vida privada não colide com o estabelecimento de regras de utilização das tecnologias de informação manuseadas na empresa

legalidade da recolha de dados de carácter pessoal por parte do empregador depende da existência de motivos determinados, explícitos e legítimos.

Exigências de segurança e de não congestionamento da rede poderão, por exemplo, ser consideradas finalidades lícitas, permitindo um controlo eletrónico da navegação dos trabalhadores. Contudo, e em regra, o controlo deverá ser indireto, através da recolha de dados estatísticos do conjunto dos trabalhadores sobre o tempo de conexão e os sites mais visitados, surgindo o controlo individual como absolutamente excecional atendendo aos princípios constitucionais de proteção da vida privada. Por outro lado, a necessária obediência aos princípios da intervenção mínima da proibição do controlo oculto aconselham as empresas a adotarem e transmitirem aos colaboradores uma política clara e rigorosa de controlo e utilização da internet, obviando, para além do mais, a situações de incumprimento por alegado desconhecimento da mesma. _____

Respostas para os negócios de hoje.

No dia 26 de Outubro, a Creative Learning Business Innovation estará no "Core", onde oradores e especialistas podem fazer a diferença para indivíduos, Empresas e Sociedade. Marque já na sua agenda.

COME TO THE CORE Entrada gratuita
www.creativelearning-conference.com

ADP | Pessoal | SH online | POA | GR EN



Yves Turquin e Luís Ferreira

“O papel dos RH nas reestruturações internas”

Yves Turquin, diretor-geral da Transitar, falou em três conceitos fundamentais: “antecipação, rapidez e transparência”. Luís Ferreira, DRH da Allianz, alertou que os despedimentos só devem surgir como último recurso, devendo preferencialmente serem analisadas outras soluções.

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

QUAL É QUE DEVE SER O PAPEL DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NAS REESTRUTURAÇÕES INTERNAS DAS ORGANIZAÇÕES? TALVEZ, EM PRIMEIRO LUGAR, EVITAR QUE IMPLIQUEM DESPEDIMENTOS...

Luís Ferreira: Sim, é um facto. O papel dos departamentos de Recursos Humanos quando há reestruturações é odioso ou complicado. A Allianz, nesse aspeto, está um pouco mais à frente porque acabámos de terminar



um processo grande de reestruturação, na melhor altura, antes de começar este período recessivo. E centrámo-nos muito nesse aspeto: como evitar os despedimentos. Por isso, posso dizê-lo com alguma satisfação, durante os três anos que durou o projeto grande de reestruturação, não fizemos nenhum despedimento. Fizemos acordos de rescisão, muitas pré-reformas, o que para as pessoas, nesta fase, tem sido entendido quase como uma oportunidade de ouro, mas também procurámos outras oportunidades, quer através da mobilidade interna - a companhia está com índices de mobilidade muito grandes -, ou procurando soluções novas. Nesse âmbito, por exemplo, a Allianz lançou um projeto novo, um pouco em sentido contrário ao do mercado, e decidiu internalizar outra vez toda a gestão de sinistros de saúde, numa altura em que a maior parte das seguradoras têm as suas gestões dos sinistros entregues a empresas de fora, que gerem as redes médicas, os prestadores, as participações de sinistros, os pagamentos, etc. A Allianz, ao internalizar estes serviços, conseguiu dar uma oportunidade a um conjunto de colaboradores para montar de raiz um departamento interno de gestão de sinistros de saúde. Este é um exemplo do que procuramos fazer e das novas soluções - e que está a correr muito bem.

TRANSFERIRAM DE 'OUTSOURCING' PARA

“O papel dos departamentos de Recursos Humanos quando há reestruturações é odioso ou complicado” [Luís Ferreira]

OS VOSSOS SERVIÇOS INTERNOS.

LF Fizemos isso porque achávamos, por um lado, que conseguiríamos oferecer aos nossos clientes uma maior qualidade do serviço, por outro, pensámos “estamos a fazer uma reestruturação, vão existir pessoas a mais em outros departamentos, e, antes de estarmos a iniciar qualquer processo de saída ou despedimento, vamos procurar outras soluções”. E esta foi uma delas, com novas oportunidades de carreira, pessoas que assumiram cargos de chefia na área da saúde... Foi um projeto que nos deu uma grande satisfação.

E A EMPRESA FICOU A GANHAR?

LF Ficou, em todos os aspetos. Temos menos custos - o que é sempre importante nesta fase - e estamos a disponibilizar um serviço melhor, com prazos de pagamentos melhores do que a média do mercado. E em termos de motivação interna ficámos claramente a ganhar, as pessoas ficaram muito contentes por saberem que tinham ali uma oportunidade de carreira.

A ALLIANZ É A PROVA DE QUE DESPEDIMENTOS NÃO SÃO A CONSEQUÊNCIA ÓBIVA DE REESTRUTURAÇÕES INTERNAS.

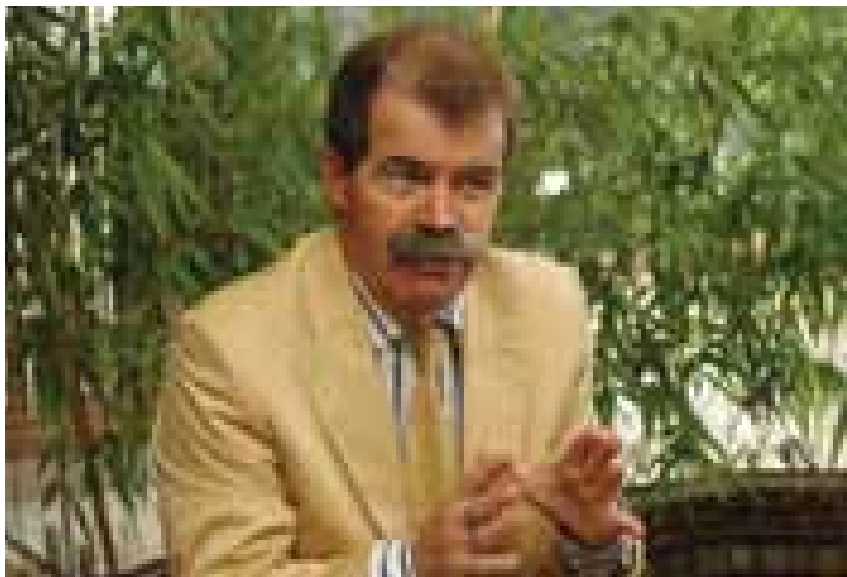
LF Não são, no nosso caso não foram. Por um conjunto de motivos, mas especialmente devido a razões de ordem social. Sabemos que nesta fase qualquer pessoa que saia, especialmente com uma idade mais avançada, vai ter uma dificuldade enorme em encontrar um novo emprego.

QUAIS É QUE DEVEM SER AS PRIORIDADES DE UM DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS QUANDO O DESPEDIMENTO É MESMO INEVITÁVEL?

LF Procurar as melhores soluções caso a caso. Na Allianz, não fizemos nenhum processo de despedimento mas levámos a cabo uma redução do número de trabalhadores, essencialmente por dois meios: pré-reformas e rescisões por acordo. E aí há que fazer uma análise casuística, identificar com os responsáveis de cada área as pessoas que, à partida, estariam disponíveis para isso.

COMO É QUE UMA EMPRESA DE 'OUTPLACEMENT' PODE AJUDAR NUM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO INTERNA?

Yves Turquin: Não tenho uma experiência ao nível dos Recursos Humanos semelhante à do Luís Ferreira, que é responsável pelo



“Há empresas que fazem ‘downsizing’ e depois são obrigadas a recrutar porque eliminaram talentos que têm competências que são precisas seis meses depois” [Yves Turquin]

departamento RH de uma grande multinacional, mas tenho a experiência de alguém que é parceiro de centenas de empresas no âmbito do ‘outplacement’. A função dos Recursos Humanos é transversal e na vida de uma empresa há sempre três palavras que são fundamentais, os americanos chamam-lhes “os três r”: ‘recruite’, ‘retain’ e ‘release’. Ou seja, ‘please come, please stay and please go’. As pessoas, nas universidades, aprendem a recrutar, aprendem a motivar mas raramente aprendem a despedir, a transmitir o ‘please go’. O que é uma pena, porque a presença das pessoas nas organizações deve ser tida como um ciclo, não como algo permanente - eu já tive cinco empregos. Hoje falamos muito em resiliência mas as pessoas não são resilientes, veem o emprego como algo adquirido e não se preocupam com a sua empregabilidade futura. Esta ideia de que a vida é um longo período tranquilo é algo completamente ultrapassado.

E, EM SUA OPINIÃO, DE QUE MANEIRA DEVEM OS RECURSOS HUMANOS ATUAR?

YT Em primeiro lugar, estando alinhados com a estratégia da empresa. O diretor de Recursos Humanos deve pertencer ao comité executivo da empresa - isso parece-me absolutamente fundamental. O segundo aspeto, tendo em conta que é o diretor de Recursos Humanos o primeiro a ser chamado para fazer o ‘dirty job’, que consiste em transmitir o ‘please go’, deve funcionar como um conselheiro da administração, no sentido de analisar como se pode espremer completamente o “limão” da mobilidade interna antes de ser equacionada a mobilidade externa. O Luís Ferreira trouxe-nos aqui um exemplo fantástico disso. Mas nem sempre é o caso, porque a mobilidade interna, por vezes, é difícil de concretizar. E, nesse caso, o papel dos Recursos Humanos é ajudar a administração a tomar as melhores decisões e menos catastróficas. No entanto, os Recursos Humanos não se podem assumir como um contra-poder dentro das organizações, algo semelhante aos sindicatos. O papel dele é estar alinhado com a estratégia da empresa,

mesmo que esta aponte para um 'downsizing'. Temos visto nestes últimos anos comportamentos exemplares de empresas em processos de 'downsizing'.

QUAIS É QUE SÃO AS CARACTERÍSTICAS QUE UM PROCESSO "EXEMPLAR" DE 'DOWNSIZING' DEVE TER?

YT As características são três: antecipação; uma certa rapidez na execução; e transparência, dizer o que vamos fazer e fazermos o que estamos a dizer. Antecipar para tentar identificar potenciais talentos no futuro da organização em função dos projetos a médio prazo. Às vezes constatamos que há empresas que fazem 'downsizing' e depois são obrigadas a recrutar porque eliminaram talentos que têm competências que são precisas seis meses depois. Isto, para além de ser imoral, tem um custo muito elevado para a organização.

HÁ QUE FAZER UM DIAGNÓSTICO PRÉVIO...

YT Sim, e esse diagnóstico sobre quem pode e deve ser separado da empresa deve ser pilotado pelo departamento de Recursos Humanos - isto parece-me absolutamente indispensável. Rapidez... Um despedimento, quer seja bem ou mal feito, tem de ser rápido. Não há um 'downsizing' bem feito que seja estendido no tempo. Saber que na organização onde estou a trabalhar há pessoas que vão ser despedidas cria logo uma quebra de lealdade, esta é a reação normal e humana do "salve-se quem puder". A fidelização e a retenção dos quadros passa muito por processos de 'downsizing' rápidos. Uma vez tomada a decisão, a sua execução deve ser rápida de maneira a criar o menor ruído dentro da organização.

E QUANDO É QUE UMA EMPRESA DE 'OUTPLACEMENT' COMO A TRANSITAR ENTRA NESTE PROCESSO?

YT Nós apoiamos a transição de carreira de pessoas que acabaram de ser despedidas. No entanto, atuamos frequentemente a montante desta decisão participando ativa-

mente através da presença de um consultor sénior na 'task force' do 'downsizing', onde estão o diretor-geral, o diretor de Recursos Humanos, os advogados, o marketing especializa-

do, etc. Outro aspeto muito importante é prepararmos os 'managers' que vão transmitir a mensagem do 'please go', também vítimas deste processo todo.

E A PRECISAREM DE APOIO PSICOLÓGICO?


LF Apoio psicológico não digo, mas certamente apoio motivacional e de preparação. Alguns disseram-nos "não estamos habituados, nunca fizemos este tipo de comunicação e não sabemos a melhor maneira de a fazer". Na Allianz, seguimos o caminho de serem os responsáveis hierárquicos a comunicarem individualmente aos seus colaboradores a mensagem, e só depois teve lugar a intervenção dos Recursos Humanos para negociar com as pessoas a melhor forma de a concretizar. E havia alguns 'managers' com menos experiência e pouco à-vontade e tivemos sessões de preparação com eles.

YT Consideramos que quantos menos 'managers' interferirem no processo, melhor, visto que asseguramos, assim, que haja um menor risco de distorção da mensagem. E tem de ser criado um 'script' de justificação do 'downsizing', não se pode dizer "recebi uma ordem de Nova Iorque e temos de despedir 30% das pessoas". Qual é a justificação? Criar um guião é muito importante. Depois, ajudar as pessoas a perceber a mensagem e qual o seu papel.

COMO É QUE SE PODE AFERIR O GRAU DE SUCESSO DE UM PROCESSO DE 'OUTPLACEMENT'?

YT Em primeiro, o 'feedback' do candidato, a pessoa que perdeu o emprego, que passa alguns meses connosco e que depois nos dá a sua opinião e nos diz se o 'outplacement' correspondeu às suas expectativas e que sugestões nos pode dar. Depois, há dois elementos que são critérios muito importantes: tempo da duração do projeto, ou seja, o tempo efetivo que a pessoa passou connosco; e o rácio da taxa de sucesso, se tenho 100 candidatos num programa de outplacement, quantos estão recolocados no final?

E COMO É QUE QUALIFICA OS VOSSOS RÁCIOS?

YT Os nossos rácios são positivos. Quer dizer, o ideal seria um rácio de 100%, como é evidente, mas tivemos em 2010 uma taxa média de sucesso de 81%. 

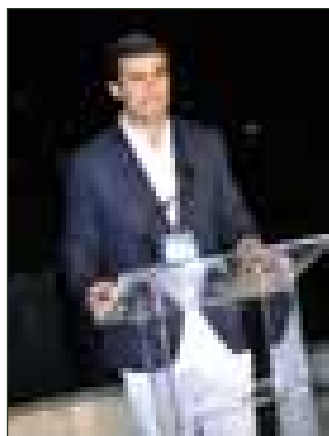
“Não fizemos nenhum processo de despedimento mas levámos a cabo uma redução do número de trabalhadores, essencialmente através de pré-reformas e rescisões por acordo” [Luís Ferreira]

Na próxima edição de "Ao Almoço Com..." será abordado o tema "A Gestão de Pessoas e a Psicologia". Pode enviar as suas perguntas até ao dia 21 de outubro para revistapessoal@moonmedia.info.



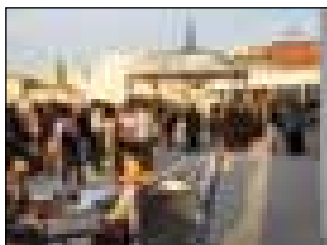
FESTA TALENT CITY

A Talent City apresentou, no dia 22 de setembro, numa festa no espaço da Terrazza Martini, em Lisboa, a evolução da sua plataforma 'online'. A plataforma www.thetalentcity.com passa a apresentar um conjunto alargado de soluções que têm por objetivo potenciar o sucesso profissional da comunidade de talento portuguesa, de onde se destaca um jogo social como ferramenta central. "Acreditamos que a Talent City, e todas as empresas envolvidas, assumem um papel social muito importante, promovendo o desenvolvimento do talento nacional e permitindo o aumento da produtividade e a capacidade de atração dos melhores profissionais", refere Ângela Marçal, diretora-geral e 'mayor' da Talent City.



HUMOUR SESSIONS BY RAUL DE OROFINO

Aconteceu, nos dias 20 e 21 de setembro, no The Yeatman Hotel, no Porto, a segunda edição das Talenting™ After-Sun Sessions, evento organizado pela Talenter™. Sabendo a importância que os ambientes saudáveis assumem no desempenho, motivação e produtividade das pessoas, este evento de 'reentrêe' apelou ao prolongamento da sensação de bem-estar associada ao verão e às férias e tentou descobrir como o humor contribui, fortemente, para a felicidade no trabalho. Com recurso à representação teatral, Raul de Orofino abordou dificuldades experienciadas por todos no mundo da gestão de pessoas, construindo personagens que representam diferentes atitudes e que servem de base à reflexão de temáticas fundamentais no mundo do trabalho. Esta edição foi dedicada aos temas de liderança & motivação e comunicação nas equipas.

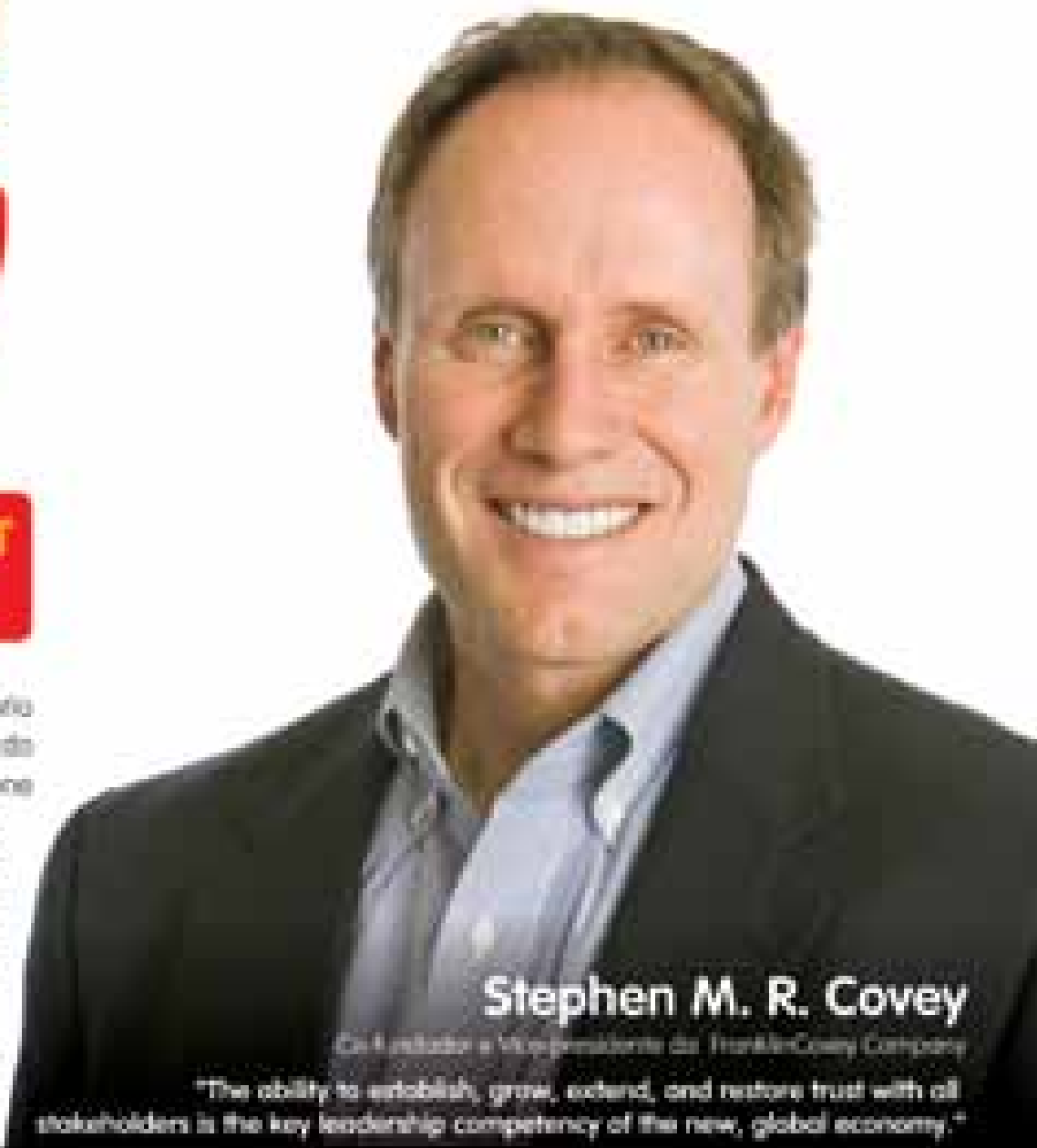


2011
HAPPY
 CONFERENCE
 THE POWER OF TRUST IN ORGANIZATIONS.



**THE POWER OF TRUST
 IN ORGANIZATIONS**

Stephen M. R. Covey é um extraordinário orador de renome mundial, autor do bestseller "The Speed of Trust - The one thing that changes everything", e traz à Happy Conference de 2011 uma intervenção única sobre o papel, a importância e o impacto da confiança nas pessoas, organizações, sociedade e economia global. A confiança é uma competência chave para construir e liderar o futuro.



Stephen M. R. Covey

Co-fundador e Vice-presidente da FranklinCovey Company

"The ability to establish, grow, extend, and restore trust with all stakeholders is the key leadership competency of the new, global economy."

SPONSOR MAIN PARTNER



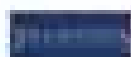
SPONSOR CONFERENCE & GLOBAL MANAGEMENT



SPONSOR PARTNER



SPONSOR PARTNER



SPONSOR PARTNER PARTNER



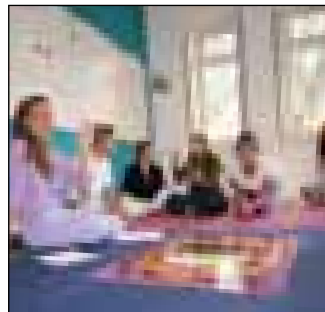
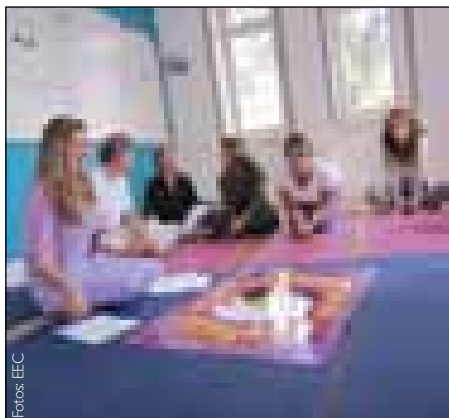
INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES:

TELEFONE 210 987 033 - 910 694 644 // hc@winworld.pt // www.happyconference.org



G DE GENTE

Teve lugar no dia 20 setembro, em Lisboa, na livraria Bertrand do Chiado, o lançamento do livro de Jorge Marques "G de Gente – A força da Natureza Humana e os caminhos da Neurogestão". A apresentação ficou a cargo de Paulo Morgado, CEO da Capgemini em Portugal. Nas palavras do autor, "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".



'THE GAME OF MANIFESTATION' NA EEC

A Ask For Alchemy deu provas da já reconhecida criatividade e 'know-how' da sua equipa ao lançar no mercado uma nova ferramenta inovadora na área do desenvolvimento pessoal: 'The Game of Manifestation'. O lançamento deste produto, já aplicado com sucesso no mercado americano no âmbito do processo de internacionalização da empresa, aconteceu no passado dia 24 de setembro na Escola Europeia de Coaching. Este 'workshop', que contou com a adesão de profissionais na área do coaching, consultores, empresários e terapeutas, foi um sucesso em termos de receptividade e resultados alcançados. No final deste dia intenso, todos levaram consigo uma nova consciência e um método estruturado para concretizar mudanças efetivas nas suas vidas.



tema central 

Assine já!

SIM, desejo assinar...

Revista Pessoal

- 12 exemplares 27€ 24 exemplares 50€

Suplemento Fora de Série RH

- 5 Suplementos 15€ 10 Suplementos 30€ 20 Suplementos 50€

Nota: A assinatura da revista PESSOAL e suplemento Fora de Série RH, no entanto, não poderá ser efetuado separadamente.



DADOS PESSOAIS

Nome: _____

Assinatura: _____

Endereço: _____

Localidade: _____

CP: _____

Teléfono de contacto: _____

E-mail: _____

Os seus dados pessoais serão apenas utilizados para a emissão de um livro de assinaturas e para a gestão da sua subscrição e, portanto, não serão cedidos a terceiros. Não serão utilizados para fins de marketing ou publicidade. Se quiser saber mais sobre os seus dados pessoais, visite o site [www.excite.pt](#)

Adquirir a minha assinatura diretamente

Subscrever a revista em papel. Por cada exemplar enviado por correio com uma encomenda de pagamento das subscrições referentes à revista assinada por Web - Paycom, há redução de custos e prazo de entrega muito mais reduzido.

Nome do cliente: _____

Endereço: _____

CP: _____

Subscrever a revista em papel. **Assinatura em linha** **Assinatura em linha com o serviço de assinatura**

PESSOAL FORA DE SÉRIE RH Revista (10) (10) (10) (10) (10)

No pedido, por razões de segurança, faça o pagamento através de cartão de crédito ou débito por telefone (214.507.000) ou depósito, através e-mail por fax (214.507.000)

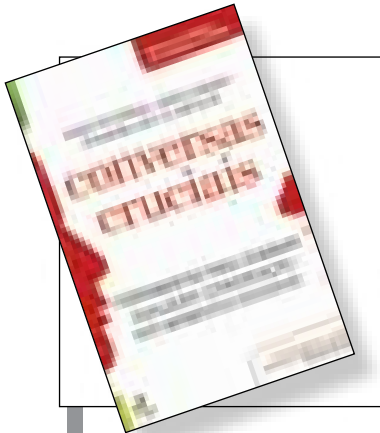
Quero a minha assinatura em linha. Assinatura em linha

Nome do cliente: _____

Endereço: _____

CP: _____

Se quiser saber mais sobre o serviço de assinatura em linha, visite o site [www.excite.pt](#) ou contacte o suporte técnico de assinatura por telefone (214.507.000) ou e-mail (214.507.000)



CONVERSAS CRUCIAIS

Imagine que está reunido com a administração da empresa onde trabalha e quer defender o seu ponto de vista. Imagine que convencer os outros é vital para a sua carreira. Não é melhor estar preparado? A nossa vida é feita de conversas cruciais. E as conversas só se tomam cruciais a partir do momento em que se conjugam três fatores: há opiniões diferentes, o que está em jogo é relevante e as emoções envolvidas são fortes. Perante situações desse tipo, tem três opções: evita a conversa e sofre as consequências; perde o controlo e sofre as consequências; ou lê este livro e aprende a comunicar da melhor maneira possível em situações de importância vital. Editora Lua de Papel.

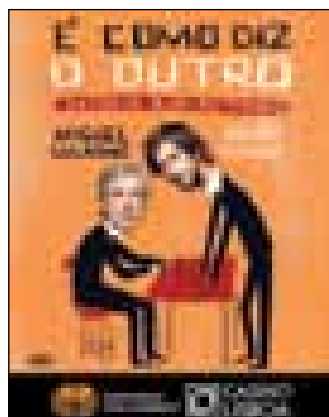
AMADEUS

Em Amadeus, teatro, música e ficção histórica cruzam-se e são muitos os caminhos abertos pelo ímpeto de vingança de um homem, Antonio Salieri (Diogo Infante), compositor da corte austríaca no século XVIII, em relação a Wolfgang Amadeus Mozart (Ivo Canelas), prova viva de que “a música é a arte de Deus”. A partir da rivalidade que Pushkin criou entre os dois compositores na sua obra Mozart e Salieri (1831) e que inspirou a versão teatral de Peter Shaffer, Tim Carroll encena o conflito entre a mediocridade virtuosa e o génio fútil. Teatro D. Maria II.



A TORRE DE TAICHUNG VAI-SE TORNAR O EDIFÍCIO MAIS VERDE DO PLANETA?

Quando o aeroporto de Taichung, em Taiwan, foi transferido para outro local, os urbanistas da cidade quiseram redesenhar a área do antigo aeroporto como um “oásis vibrante”, que exibisse as melhores e mais recentes tecnologias ecologicamente sustentáveis e focasse em estratégias sustentáveis e simbióticas. O resultado: a torre Bionic-Arch com emissão zero. O Bionic-Arch, criado pela Vincent Callebaut Architects, tem um orçamento de 85 milhões de dólares e será 100% autossuficiente com emissão zero de CO2 (certificação LEED Diamond) e vai integrar florestas verticais e paisagismo, assim como paredes com plantas e jardins elevados.

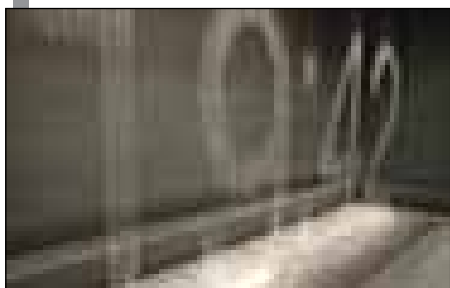


■ É COMO DIZ O OUTRO

Uma comédia que relata o dia a dia de dois amigos que trabalham juntos, frente a frente. Entre o trabalho, conversam sobre as suas vidas, aspirações, dúvidas, trocam confidências e discutem sobre temas tão complexos como uma receita de arroz de rodovalho. Interpretada por Bruno Nogueira e Miguel Guilherme e encenada por Tiago Guedes, esta comédia é baseada nos textos escritos e interpretados por Henrique Dias e Frederico Pombares emitida no programa "Cinco para a Meia-Noite", da RTP 2. Casino Lisboa.

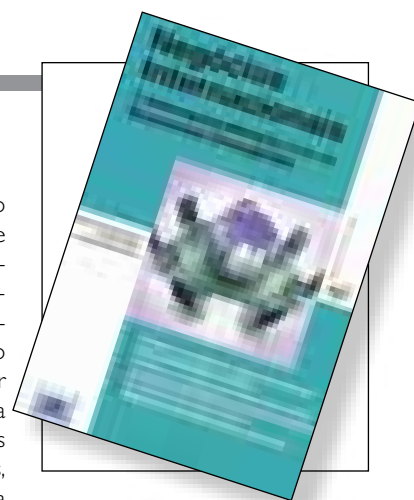
■ CHAFARIZ DE OSAKA

Mais uma vez ficamos impressionados com os japoneses. Desta vez foi criado um chafariz horizontal, que fica na estação de comboio Osaka, que cria imagens usando gotas de água iluminadas por cima, emitidas em padrões específicos para reproduzir imagens a partir de um computador, inclusive as horas certas. No outro extremo da linha, na estação de Kyoto, existe também um chafariz semelhante que também atrai todas as atenções.



■ NEGÓCIOS INTERNACIONAIS E INTERNACIONALIZAÇÃO PARA AS ECONOMIAS EMERGENTES

Gestores e empresários olham para o mundo à procura de oportunidades de investimento e de alavancagem das suas competências e vantagens específicas. As oportunidades de beneficiar da globalização dos mercados e da produção existem, mas é preciso conhecer como funcionam esses países e os modos para tornar uma empresa multinacional. Este livro aborda as oportunidades e desafios da globalização, as formas de internacionalização das empresas, os critérios para decidir quais os mercados a entrar, avaliando a sua atratividade e o investimento direto estrangeiro, e foca vários fatores a atender nas economias emergentes, em geral, e nos cinco mercados dos (E)BRIC, em particular. Editora Lidel.



■ NIKE AIR MAG 2011: OS LENDÁRIOS TÊNIS DE MARTY MCFLY

Em 1989 uma cena mexeu com os sonhos de milhares de adolescentes: um rapaz que viajava no tempo num DMC12, chegava ao ano de 2015 e recebia um par de ténis "estranho", que tinham como principal característica o sistema de apertar os atacadores automaticamente. Depois de calçar os ténis da marca Nike em cinza e branco, o mesmo rapaz saía a voar pela cidade, num skate cor-de-rosa. A cena descrita é uma das mais emblemáticas do segundo episódio da trilogia " regresso ao Futuro" e o rapaz em questão é Marty McFly, personagem de Michael J. Fox. 22 anos, dezenas de protótipos, homenagens e especulações depois, eis que a Nike não esperou o ano de 2015 para a anunciar o lançamento oficial do AIR MAG. A versão 2011 do AIR MAG foi criada como uma réplica exata do original usado no filme, com os painéis de LED e o logo NIKE fluorescente na tira de velcro. Foram apresentados em setembro em Los Angeles, e a sua comercialização é simples: 1 500 pares apenas, vendidos através de um leilão no eBay com lucros revertidos para a Michael J. Fox Foundation.



Porto Rico

Ao ritmo da salsa e do sol



texto: **Fernando Borges** fotos: **Puerto Rico Tourism Company**

É um pequeno e simpático conjunto de ilhas, prontas a receber os turistas do mundo inteiro que gostem de praia, sol e desportos aquáticos durante todo o ano. É Porto Rico, uma ilha tipicamente caribenha que oferece aos visitantes, para além das belas praias, de uma natureza exuberante, de um ambiente marcado pelo sol e de uma gastronomia de excelente qualidade, os frenéticos ritmos da salsa.

Estado Livre Associado de Porto Rico é a denominação oficial do pequeno arquipélago, na realidade um território autónomo americano, que foi primeiramente território espanhol, que em 1898 passou para o domínio dos EUA e que em 1917 viu os seus habitantes passarem a ser considerados cidadãos norte-americanos. Um país a escassas duas horas de Miami e a quatro de Nova Iorque, em que 80% da população é de descendência espanhola e 20% de escravos africanos, onde circula oficialmente o dólar, que tem o espanhol e o inglês como línguas oficiais e San Juan como capital. Uma cidade rodeada de antigas fortalezas, também conhecida por “Cidade Amuralhada”, sendo um dos principais destinos turísticos da ilha, marcada arquitetonicamente pelos quatro séculos de domínio de Espanha,



com uma arquitetura no estilo europeu típico dos séculos XV a XIX e uma das principais atrações de Porto Rico.

Basta percorrer a área central de San Juan, onde existem sete bairros que compõem uma área conhecida como a “velha San Juan”, onde os turistas encontram a Plaza de Armas com estátuas centenárias representando as quatro estações do ano, o Parque Muñoz Rivera, com uma excepcional vista para o mar do Caribe, para além de outras atrações culturais e arquitetônicas como o Forte El Morro, construído em seis diferentes níveis com muralhas e torres gigantes que se abrem para o mar, erguidas no período entre 1540 e 1589.

Lugares que levam o turista a passeios inesquecíveis, proporcionando a quem a visita a possibilidade de conhecer as belas manifestações da cultura e da história da cidade e da ilha, sendo uma





entre as muitas opções oferecidas para que se possam viver momentos de grande prazer, descontração e encanto. É que, para além dos passeios e atrações turísticas ligadas à sua secular história, Porto Rico possui muitas opções, diurnas e noturnas, como passeios muito animados pelos típicos bairros povoados de forte inspiração latina, pelos seus bares, casinos, hotéis e pousadas, bem como, obviamente, pelas suas praias.

Mas para além de San Juan, Porto Rico ainda guarda, como grandes atrações, outras pequenas ilhas onde esperam o turista praias menos movimentadas, algumas desertas, com opções de passeios de caiaque, visitas a parques nacionais, caminhadas para conhecer a fauna e a flora local, petróglifos de antigas tribos que viviam na ilha, ou ainda cavernas em rios subterrâneos onde vivificam organismos fluorescentes.

Passeios que o levarão até ao rio Camuy Cave Park, que dizem ter mais de 45 milhões de anos e ser o terceiro maior sistema de cavernas fluviais subterrâneas do mundo, ao Observatório de Arecibo, o maior telescópio/ radar do mundo localizado nas montanhas

tropicais do norte de Puerto Rico e, claro, à floresta de El Yunque, reconhecida desde 1976 como Reserva da Biosfera pela UNESCO.

Um país-arquipélago que também é um verdadeiro cenário artístico surpreendentemente rico e fácil de se encontrar, seja nas galerias de arte, museus e nas interessantes exposições em qualquer canto, nos seculares conventos, mansões coloniais, igrejas e fortes onde nos é dado a descobrir um interessante passado e um fabuloso presente artístico, que também passa pelo artesanato, festas populares e, acima de tudo, pela música.

A música, que sempre desempenhou um papel primordial na vida da ilha, desde os tempos dos primeiros povoadores, tem a salsa como ritmo-bandeira. Um produto do encontro das músicas afro-caribenhas com o jazz, a salsa tem situado Porto Rico no mapa internacional da música popular e internacionalizou-se sobretudo graças aos seus filhos Tito Puente, Willie Colón, Ricky Martin ou o Grande Combo. A salsa deve ser escutada sobretudo nas ruas de San Juan ou no Escambrón Beach Club, local onde atuam os mais famosos grupos de salsa.

Mas esta também é a Porto Rico da ilha de Culebra, um dos seus segredos melhor guardados e um tesouro de águas cor de turquesa e areias brancas, onde se encontra a Reserva Nacional de Vida Selvagem de Culebra, notável pela imensa colónia de aves, de Vieques, outra das jóias de Porto Rico, um lugar onde se fundem a história e a beleza natural; de Loíza, uma cidade considerada como um dos máximos expoentes da genuína cultura africana no continente americano e das praias de Buie, Manglilho Grande, Jaboncilho, Humacao ou de Luquilho, considerada a melhor praia de Porto Rico. **■**

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





www.apg.pt

iFormação 2011

Outubro e Novembro

gestão administrativa de recursos humanos

Gestão Administrativa de Recursos Humanos

■ 3 e 4 OUTUBRO Lisboa ■ 3 e 4 NOVEMBRO Vila Nova de Gaia

Cálculo e Processamento Salarial

■ 26 OUTUBRO Lisboa ■ 7 NOVEMBRO Vila Nova de Gaia

FORMAÇÃO E COACHING

Certificação de Entidades Formadoras: (Novas) Regras

■ 18 OUTUBRO Vila Nova de Gaia

Feramentas de Coaching

■ 20 e 21 OUTUBRO Lisboa ■ 25 e 26 OUTUBRO Vila Nova de Gaia

Como desenvolver Pessoas através de uma Liderança de Coaching

■ 24 e 25 NOVEMBRO Lisboa

LEIÇÃO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Gestão e Mediação de Conflitos

■ 11 e 12 OUTUBRO Vila Nova de Gaia

APRENDIZAGEM PARA A COMPETITIVIDADE

Tenha o seu Site a custo (quase) Zero

■ 10 e 11 OUTUBRO Lisboa ■ 17 e 18 NOVEMBRO Vila Nova de Gaia

Formação de e-Formadores em Utilização do Moodle

■ 28 e 29 NOVEMBRO Vila Nova de Gaia

EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo e Gestão da Qualidade

■ 16 e 17 NOVEMBRO Lisboa ■ 23 e 24 NOVEMBRO Vila Nova de Gaia

Gestão de Marketing na Era Digital: A integração das tecnologias digitais no desenvolvimento

■ 22 e 23 NOVEMBRO Lisboa



iFormação

Inovação
Informação
Inteligência
Imaginação
Inclusão
Impacto
Iniciativa
Inspiração
Inversão

informações e inscrições



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

 Organismo do Estado





O fim da economia...

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

Para mim a economia acabou exatamente no dia 21 de setembro, e ainda por cima no dia do santo padroeiro da minha cidade, o S. Mateus! A minha cabeça ficou um turbilhão, porque nunca é fácil acabar com o que quer que seja, porque tenho sempre a esperança da regeneração, de um renascimento...

Foi um dia com significado para mim, à sombra de uma das nossas academias, iam discutir-se duas coisas importantes. Numa primeira fase a questão da Democracia no futuro – sim, porque a ideia que tenho é que a que temos é do passado. Num segundo momento iria falar-se da agenda económica, na perspectiva do que temos de fazer já, para que a três anos as coisas comecem a acontecer.

Acreditem que neste segundo momento estavam alguns dos nossos mais mediáticos economistas, gente que influencia não só a opinião pública, mas também o poder político... E o discurso foi pobre, a arrogância do tamanho dos Himalaias e o resultado triste! Um deles, sem oposição dos demais, chegou mesmo a dizer que o mar não significava nada em termos económicos, que isso eram uns barquitos de pesca... Uma coisa do Camões!

Esquecem-se de que há países onde o mar é o único recurso da sua economia e que vivem bem com isso, que as cidades com grandes portos são fontes de riqueza dos seus países, que no mar há petróleo, gás e muitos outros componentes que entre outras coisas alimentam a indústria farmacêutica, que essa economia gera muitos empregos, dos mais simples aos mais sofisticados.

Há um discurso redundante na maior parte dos nossos economistas, que ficou pior na medida em que se mediatizou sem critérios de qualidade. Ou será por isso que há uma obsessão por tudo o que é redutor na sociedade, uma completa ausência de visão em tudo o que seja construir para o futuro?

De tudo o que disseram e façamos-lhes justiça, salvam-se duas ideias importantes: a primeira, é a de que aconselham os mais jovens a não os ouvirem e não darem muita impor-

tância ao que dizem; a segunda, é a de que aquilo que vai fazer a diferença no futuro é a capacidade de gestão. E a propósito desta última questão, é interessante verificar uma coisa: alguns economistas, também académicos, também com passagem pela política, mas que experimentaram a economia real e a vida nas empresas, pensam em tudo de uma maneira diferente e fazem análises e discursos muito diferentes e sabem fazer propostas para a construção do futuro. Não há dúvida, falta a uma boa parte dos nossos economistas, sobretudo àqueles que podem influenciar com as suas opiniões, um tempo de gestão e sobretudo um tempo de liderança com pessoas vivas.

No dia seguinte, abro os jornais e vejo uma proposta do Governo em que se diz “despedimentos por falhar objetivos”. Tudo escrito com leveza de mais.

É um erro pensar que são os trabalhadores que não querem trabalhar com os objetivos. O ser humano precisa de trabalhar dessa forma, precisa dessa perspectiva de futuro. A forma mais eficaz de motivação tem a ver com isso mesmo, com o estabelecimento de metas, que é como quem diz objetivos de curto prazo. A natureza humana precisa disso, mas tem-lhe sido negado quer na perspectiva política, quer na perspectiva económica, quer mesmo nos nossos modelos de gestão. Conheço bem a discussão que existiu na Administração Pública quando se juntou à avaliação a questão dos objetivos. E recordo-me também de começar as minhas aulas com a chamada “alta direção”, dizendo-lhes sempre que na Administração Pública só existia um problema e que era “como transformar chefes em líderes”! Ouviram-me, mas não devo ter conseguido convencê-los, porque agora estão a ser envergonhados na opinião pública pelos seus chefes, pelo Governo, que os está a dispensar aos milhares e sem qualquer dignidade. Mas vejo também no mesmo jornal uma série de caras públicas, sob um título “cortes”. Falam de que para salvar a RTP pública são precisos menos chefes e novos conteúdos, isto é, são precisos líderes e uma nova substância... Mas afinal, onde é que não precisamos disso? **_____P**

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

conheça
a primeira
lista mundial!



junte-se celebração à em Nova Iorque! É já em Outubro!

contacte-nos: 214 177 400 / 214 177 420 www.greatplacetowork.pt

MAIS DO QUE UM NOME.

KELLY
Talent at work

Mais do que uma cara, uma postura ou um currículo, sabemos as características e particularidades que estão por detrás de cada nome. A KELLY SERVICES sabe isso e muito mais. Sabe do que uma pessoa é de 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

o/ web: 808 30 22 22



José
Rigoroso