

Pessoal

Nº 108 • SÉRIE III • ANO 10 • MENSAL • NOVEMBRO 11 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)



egor 25 ANOS
GRUPO EGOR |
PESSOAS E NEGÓCIOS

A (re)volta dos valores

Em destaque:

Out of the box: *Mindfulness*

Melhor multinacional para trabalhar

A psicologia e a gestão de pessoas



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



CONTACTE A NOSSA
REDE DE PROFISSIONAIS

geral.pt@capgemini.com

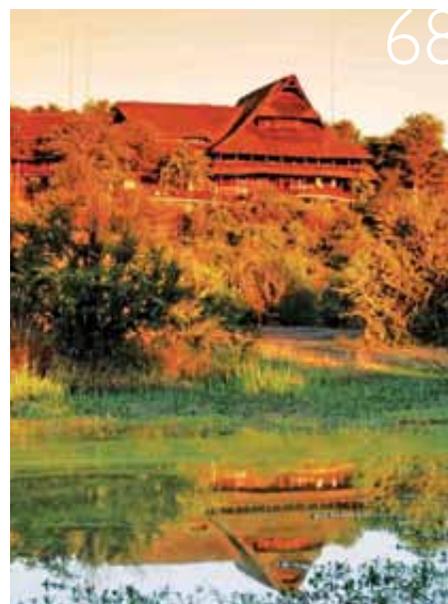
+351 214 122 200



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

People matter, results count.

 **Capgemini**
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING



02 EDITORIAL

Reconhecer e premiar

04 A 9ª ARTE

Wiki RH

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH
Legislação

12 RH GLOBAL

14 CONSELHO CONSULTIVO

Afonso Carvalho

16 OUT OF THE BOX

Mindfulness – Coordenação
Amândio da Fonseca

24 ESPECIAL RH

A (re)volta dos valores

48 CASE STUDY

Processos de agilização da GRH

50 PASSAPORTE RH

Passaporte para o mundo do
trabalho

52 GREAT PLACE TO WORK

Top 25 World's Best Multinational

54 PERFIL

Helena Santos

58 ANÁLISE JURÍDICA

Novos rumos para a lei laboral

60 AO ALMOÇO COM...

Jaime Ferreira da Silva,
Paula Carneiro e Samuel Antunes

64 IMAGENS RH

66 WELLNESS & PLACES

68 VIAGENS

Zimbabwe

72 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Uma estratégia para Portugal



Margarida Barreto, Diretora
revistapessoal@moonmedia.info

Reconhecer e premiar

minário sobre contratação coletiva, no qual apoiámos o lançamento do livro sobre Direito da Contratação Coletiva, de Carlos Antunes e Carlos Perdigão, com 56 participantes. No final de setembro, durante a Conferência da Associação Europeia de Recursos Humanos (EAPM), em Istambul, tive o privilégio de assistir ao vivo à entrega do Prémio Europeu RH de 2011 daquela associação à Helena Santos, da AXA, vencedora do mesmo Prémio na APG no final de maio, que foi eleita entre os 13 candidatos concorrentes de outras associações europeias. Mais uma vez, parabéns Helena!

Em outubro, organizámos a 2ª Sessão de Acolhimento para Novos Sócios. Foi um momento de aprendizagem e contacto mais individualizado com as pessoas que decidiram juntar-se a nós no 2º quadrimestre de 2011. Também em outubro, realizou-se o 2º evento sobre *best practices* de 2011, com o tema "Co-Leadership – Os Followers são os Novos Líderes". Foi mais um momento mágico de

partilha e discussão de ideias, entre oradores e participantes interessantes e interessados.

Ainda em outubro, realizaram-se o Encontro de Futuros Gestores RH, organizado pelo Núcleo de Jovens da APG, e o 16º Encontro Nacional de Formadores e *Coaches*, organizado pelo Núcleo de Formadores da APG. O *feedback* muito positivo que recebi reforça a certeza de que o envolvimento dos jovens e outros profissionais que se dedicam à temática da formação e do coaching é uma aposta ganha, a manter e a reforçar se possível, pela paixão, criatividade e inovação com que abraçam os desafios e fazem acontecer iniciativas que acrescentam valor.

Reconhecer, incentivar e premiar são práticas de gestão que temos de reforçar se quisermos aumentar o compromisso e envolvimento das pessoas. Por isso, em nome da APG, gostaria de publicamente agradecer e reconhecer a entrega, o voluntarismo e o espírito de missão que tenho observado em todos os que conosco têm colaborado. Bem hajam! 

Hoje vou partilhar convosco alguns acontecimentos recentes que me encheram de orgulho e alegria e com isso reconhecer o esforço e dedicação de muitas pessoas que colaboram com a APG porque, como muitos de nós, acreditam que uma eficaz gestão das pessoas pode ter um papel determinante na sociedade em geral e na transformação do nosso país em particular.

No início de setembro organizámos um se-

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 108
Novembro 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: Amândio da Fonseca

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@designforma.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



Pedro^m

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

Elevamos as suas potencialidades.

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



multipessoal
recursos humanos

www.multipessoal.pt



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

Wiki RH

A gestão com base nos valores é o repto lançado pela APG no âmbito do seu 44º Encontro Nacional e o tema de capa desta edição da Pessoal. O meu propósito é tentar definir cada um dos valores em questão. Podemos chamar-lhe uma mini-wiki RH. Ora vamos lá:

■ **Responsabilidade** não é um estado de alma, nem tão pouco uma propensão natural para fazer sempre tudo bem, é uma manifestação do respeito pelos outros, que obriga a que as nossas emoções sejam controladas e organizadas tendo em consideração o facto de vivermos em comunidade. Responsabilidade é respeito absoluto, nunca relativo, pelos outros.

■ **Inovação** “deriva do latim *innovatio* e refere-se a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores” (cif Wikipédia). Inovar traz implícita a criação, a capacidade de gerar alguma coisa. A ideia de novidade está presente na definição e a rutura com padrões anteriores também. A inovação implica um litígio permanente com a realidade instituída; inovar permite ao Homem dar luz ao que parecia inexistente. Ter a capacidade de inovar é uma competência quase mistério, quase divina.

■ **Criatividade** é a competência mais preciosa que assiste ao homem, é aquela que pode trazer à realidade factos e circunstâncias impensáveis. É a que está mais ligada ao instinto de sobrevivência e encontra-se na região mais profunda do ser humano. É uma competência que existe em todos nós mas apenas se manifesta com maior visibilidade naqueles em que a vida se assume como uma força livre. Um homem cercado não consegue criar.

■ **Equidade** ou adaptação da regra à realidade. A regra só é justa se, ao aplicá-la, se tiver em conta o caso concreto. A diversidade e a pluralidade são ingredientes da realidade, por isso ser equitativo significa sermos justos tratando apenas de igual forma aquilo que, na sua essência, for semelhante, caso contrário, a regra justa por Direito pode revelar-se absurdamente injusta por Natureza.

■ **Felicidade** ou estado da alma. É um estado de plenitude que resulta não tanto da satisfação de todas as nossas necessidades mas da

vontade de as poder vir a satisfazer. Sabendo nós que nos vai sempre doer alguns membros que não temos, a designada “mutilação ontológica” (Ortega et Gasset) de que padecemos, essa circunstância não nos deixa condicionados mas, pelo contrário, dá-nos a certeza de que essa ausência fatal nos estimula e nos enche de força vital e de felicidade. Só assim o futuro fará sentido.

■ **Sucesso** é uma consequência, é a exaltação da alma pelos resultados obtidos. É também o encontro, ainda que fugaz e passageiro, dos tais membros que nos faltavam. É também uma ilusão de completude e uma inspiração para avançar. Ter sucesso é partilhar com os outros os troféus da caminhada, é passar o testemunho numa comida. Quando sentimos a exaltação motivada pelo sucesso, gostamos mais de nós e dos outros.

■ **Intuição** é a competência, a par da criatividade, mais misteriosa. A intuição não é visível, faz parte do mundo das transparências. Se a tivéssemos de procurar nalgum lugar, teríamos de nos virar do avesso e percorrer o caminho que nos levasse ao interior da alma. A intuição distingue os Homens dos animais, a espiritualidade de que aqueles são capazes e os conduz ao mundo inefável da intuição, permite-lhes, sem razão evidente, tomar decisões justas.

■ **Conhecimento** é a nossa maior riqueza. Se fores rico e burro, se nada entenderes do mundo onde vives, sentirás uma angústia permanente e uma alegria perene, pouco intensa. Se fores pobre e perceberes o mundo sentirás uma angústia circunstancial e não duradoira, e nas equações que fazes, além da lógica matemática, introduzes a alma porque sabes que o resultado será sempre igual a felicidade. O potencial criador de riqueza material e de riqueza intelectual está no conhecimento e não na riqueza material, esta só é suscetível de gerar, no limite, mais riqueza material mas nunca riqueza intelectual, absolutamente necessária para experimentar a felicidade que pode resultar dos bens materiais.

A propósito de riquezas não materiais, a nossa próxima edição é de Ouro, a já conhecida GOLD. É com ela que fecharemos o nosso ano 2011. **P**

A MINHA ESCOLHA



RH SHOPPING

Prepare-se para começar a comprar *online* produtos e serviços RH. Já imaginou poder comprar através do seu computador uma formação, reservar uma sala, comprar uma sessão de *coaching* ou iniciar um processo de recrutamento? Imagine também poder aceder a uma consulta jurídica, comprar um livro ou uma revista, escolher o melhor *software* para a sua empresa, tudo *online*.

Coaching focado em Soluções



“Servido por profissionais experientes e qualificados, o coaching focado em soluções permite otimizar toda a riqueza das experiências, competências, especialização e talento que as pessoas possuem e ajuda a descobrir soluções criativas para as situações em que se encontram no trabalho, como na vida pessoal”

Anthony Grant

RECRUTAMENTO > FORMAÇÃO > CONSULTORIA > TRABALHO TEMPORÁRIO > OUTSOURCING > INCENTIVOS > COACHING



www.egor.pt

rigor . criatividade . confiança . ética . excelência

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

AGENDA

Global Estratégias

213 143 450

www.globalestrategias.pt

• Master Course de Recursos Humanos. Lisboa, início a 9 de novembro de 2011.

Preço: 995€.

IFE

210 033 800

www.ife.pt

• "Marketing Digital – estratégias e táticas". Lisboa, início a 14 de novembro de 2011. Preço: desde 2095€.

Life Training

224 050 026

www.lifetraining.com.pt

• Certificação Practitioner em Programação Neuro Linguística com Técnicas de Coaching. Porto, 25 e 26 de novembro de 2011.

SHL Portugal

217 813 900

www.shl.pt

• Formação: "Planear e Organizar o Tempo". Lisboa, 17 e 18 de novembro de 2011.

Preço: 795€ + IVA.

Let's Talk Group

217 957 468

www.letstalkgroup.com

• Formação: "Social Media & e-Recruitment". Porto, 15 de novembro de 2011.

Preço: 670€ + IVA.



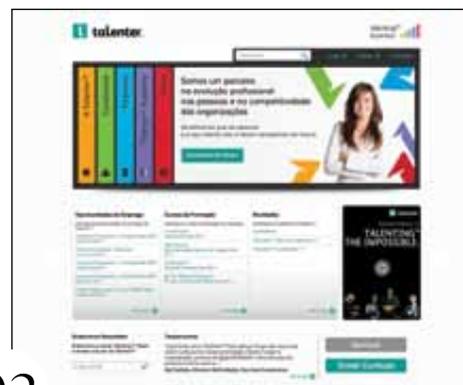
01

65% DAS EMPRESAS PORTUGUESAS NÃO VÃO CRIAR NOVOS EMPREGOS EM I&D (01)

Apenas 35% das empresas portuguesas tencionam realizar novas contratações na área da I&D no próximo ano. No entanto, 51% das empresas nacionais indicaram um aumento dos efetivos em I&D entre 2008 e 2010. Estes dados foram revelados na 7ª edição do Barómetro do Financiamento da Inovação da Alma Consulting Group. Questionadas sobre o impacto dos diferentes programas de apoio à Inovação e à I&D, 17% das empresas portuguesas inquiridas que beneficiaram do Sistema de Incentivos Fiscais à I&D Empresarial (SIFIDE) referem que este incentivo lhes permitiu duplicar, e por vezes até triplicar, o número de efetivos afetos a I&D. Já no âmbito do QREN e 7º Programa-Quadro, 36% das empresas inquiridas que beneficiaram destes programas apontam para um aumento dos efetivos para, pelo menos, o dobro. Este estudo abrangeu 2041 empresas europeias, incluindo, para além de Portugal, países como a França, Bélgica, República Checa, Alemanha, Hungria, Polónia, Espanha e Reino Unido.

BNP ESCOLHEU LISBOA PARA SEDE DO SEU CENTRO EUROPEU DE FORMAÇÃO

O BNP Paribas Securities Services elegeu Lisboa para sede do seu Centro Europeu de Formação com o objetivo de centralizar e assegurar um plano de formação homogéneo para todos os novos colaboradores operacionais do banco na Europa, bem como uma atualização de conhecimentos e técnicas a funcionários que assumam no-



02

vas funções nos escritórios europeus do banco. A eleição de Lisboa deveu-se não só ao facto de já existir uma plataforma local de competências para formadores do BNP Paribas Securities Services mas também ao prévio sucesso de um programa de integração para novos colaboradores que, criado em Lisboa, em 2008, serviu de exemplo de excelência na área da formação para outros países da Europa. Os novos colaboradores dos escritórios europeus do BNP devem deslocar-se obrigatoriamente a Lisboa para receber duas semanas de formação nas instalações do Centro Europeu de Formação, sendo as restantes duas semanas de formação obrigatória lecionadas à distância.

TALENTER™ LANÇA NOVO WEBSITE (02)

Dois anos após o lançamento da primeira versão, a Talenter™ apresenta agora o seu renovado *website*, onde o *design*, usabilidade, funcionalidade e compatibilidade com os dispositivos móveis são características distintivas. Desenvolvido pela Research & Design, a inovação mantém-se como assinatura deste projeto, que se pretende posicionar como uma referência no setor dos Recursos Humanos. Construído a pensar nos utilizadores, o novo *website* da Talenter™ foi criado para responder às necessidades de candidatos e empresas. Com um sistema de consulta e gestão de candidatos e oportunidades, os utilizadores poderão aceder a oportunidades de emprego, de formação profissional, efetuar candidaturas, submeter o *curriculum vitae* e subscrever o serviço *job alert*. Destaca-se, ainda, a *bookstore*, uma montra virtual onde os



03

utilizadores poderão consultar novidades de livraria, a agenda, para consulta dos principais acontecimentos e o *talentube*, um espaço destinado a hospedar vídeos de eventos e testemunhos de colaboradores, clientes e parceiros da Talenter™. Disponível em talenter.com.

REMUNERAÇÃO NA ÁSIA SUPERIOR À DO OCIDENTE (03)

Uma maior restrição nas remunerações na Europa Ocidental e América do Norte, juntamente com o crescimento económico nos mercados emergentes, está a fazer com que as remunerações a executivos asiáticos ultrapassem as do ocidente. Os salários dos executivos asiáticos já ultrapasaram os níveis europeus e prevê-se que ultrapassem os dos Estados Unidos dentro de três anos. Estes dados estão no relatório que a Mercer, consultora de gestão, acaba de lançar. No entanto, a empresa chama a

atenção para o facto de os impulsionadores da inflação das remunerações na Ásia estarem a correr o risco de criar uma bolha, desgastando a ligação que existe entre o pagamento e o desempenho e pervertendo as estruturas salariais das empresas. De acordo com Piia Pilv, parceira da equipa de remuneração de executivos da Mercer na Holanda, “tradicionalmente, os executivos das economias ocidentais são os mais bem pagos, mas o centro de gravidade está a deslocar-se inexoravelmente para Este. Em 2010, a média dos salários de executivos na Ásia ultrapassou os da Europa e prevemos que ultrapassem a média dos Estados Unidos até 2013. A tendência encontra-se disseminada por muitas economias emergentes; no Médio Oriente, por exemplo, os salários de executivos já atingiram os da Europa. Os vencimentos nas economias ocidentais estão a ser restringidos devido ao fraco crescimento económico e ao constante escrutínio de salários no seguimento da crise financeira. A Ásia não tem sido afetada em grande medida por estas questões, por isso não precisou de travar tanto a remuneração de executivos. É preciso recordar que, para muitos executivos, a Ásia é um local atrativo para trabalhar e uma remuneração melhor é apenas um dos fatores que atrai muitos executivos ocidentais para a região”, acrescentou Pilv. “As empresas no Ocidente deveriam rever as suas políticas de remuneração

As pessoas certas,
No lugar certo,
No tempo certo,

...agora e no futuro.

shl
Portugal - People Solutions
217 813 949
shl@shlportugal.pt
www.shl.pt

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

Bolsa RH



HELENA SANTOS

Helena Santos, diretora de Recursos Humanos da AXA Portugal, está de parabéns: foi reconhecida internacionalmente com o “Prémio Europeu de Recursos Humanos”.



MICROSOFT É A MELHOR PARA TRABALHAR

De acordo com o Great Place to Work, a Microsoft é a melhor multinacional para trabalhar, num universo de mais de 5500 empresas de todo o mundo.



ORÇAMENTO DO ESTADO 2012

Indica, perigosamente, o caminho da profunda recessão. Já vimos, há seis meses, a Grécia a tomar a mesma direção com os resultados hoje claramente conhecidos. Esperemos que o nosso fado não seja a tragédia grega.

por: DAC



04

para garantir que conseguem atrair os melhores talentos para se manterem competitivos a nível mundial.”

PROGRAMA “SOS MOTIVAÇÃO” (04)

A Ideias & Desafios, empresa de formação comercial e de liderança, lançou o Programa “SOS Motivação”, indicado para as empresas que pretendem combater a desmotivação dos seus colaboradores, sendo este um dos problemas que atualmente ocorre nas empresas. “O Programa SOS Motivação está indicado para quem já sentiu que nos últimos tempos a sua mensagem já não chega à sua equipa. Muitas vezes alguém externo traz uma perspetiva diferente e a sua abordagem diferenciadora permite às pessoas uma abertura mais eficaz para os conteúdos e mensagens a transmitir. Acreditamos que ao contratar alguém exterior à empresa ou departamento, que seja especialista na área de motivação e de liderança, os resultados serão, com certeza, melhores e as probabilidades de sucesso mais elevadas”, explica José de Almeida, responsável pela Ideias & Desafios.

NOVO CENTRO DE FORMAÇÃO SAGE INSTITUTE

A Sage Portugal renova o seu Centro de Formação Sage Institute. A nova imagem e conteúdo associaram-se repositando o Sage Institute como um Centro de Formação, Inovação e Conhecimento. Com formação nas áreas da gestão e tecnologia e em soluções Sage, o Sage Institute pretende promover o conhecimento e ajudar a dar forma ao negócio do cliente, daí a assinatura: “Sage Institute - O seu futuro ganha forma”. O objetivo principal deste *rebran-*



05

ding foi o de posicionar o Sage Institute no mercado como uma entidade formadora que acompanha as novas tecnologias, fornecendo aos seus formandos ferramentas para a gestão dos seus negócios. De acordo com Ana Teresa Ribeiro, *customer & channel services manager* da Sage Portugal, “o Sage Institute procura responder aos desafios que são colocados na área da formação. As formações *online*, o projeto *Training Road* (formação na sua cidade), bem como o *Training Pass*, que apoia as empresas no cumprimento do plano anual de formação, são alguns desses exemplos.”

KELLY SERVICES TEM NOVO SITE(05)

A Kelly Services acaba de anunciar o lançamento do seu novo *site*, com *layout* renovado, mais funcional e apelativo. O conteúdo do *site* também foi aprofundado, oferecendo agora mais informações sobre a Kelly e os seus serviços, em especial nas áreas que constituem o seu portefólio: trabalho temporário; recrutamento e seleção; *outsourcing*; consultoria de Recursos Humanos e *Onsite*. A partir de agora será também possível seguir a Kelly Services através do Facebook e do Twitter, onde serão publicadas informações úteis, novidades do mercado e da empresa, curiosidades, artigos e estudos. “Num mundo dominado pelas tecnologias de informação, é fundamental não só ter uma presença *online* sólida como oferecer uma plataforma que facilite a disponibilização dos nossos serviços quer a empresas, quer a candidatos, dando uma resposta rápida às suas necessidades. Privilegiámos, por isso, uma maior proximidade e interatividade com clientes e candidatos, apostando também nos canais alternativos como o Facebook e o



06

Twitter.”, salienta Liesbeth Peters, *marketing manager* da Kelly Services. Disponível em kellyservices.pt.

ACADEMIAS RUMOS COM NOVO FORMATO (06)

A Rumos, empresa de formação TI com presença há 20 anos no mercado, está a lançar um novo formato das academias rumos, com o objetivo de impulsionar carreiras. As Academias Rumos são um produto partilhado por duas áreas da Rumos: formação e *professional services* e os principais objetivos das novas Academias Rumos são formar os candidatos, certificá-los, proporcionar estágios ou contratos de trabalho, e proporcionar uma carreira profissional, entre outros. As Academias Rumos dirigem-se essencialmente a recém-licenciados, pessoas que pretendam mudar de carreira, pessoas à procura de trabalho ou ainda colabo-



07

radores de empresas que pretendam formar recém-integrados.

DUAS SOLUÇÕES PARA TRANSFORMAR A LIDERANÇA (07)

Numa fase crítica ao nível das organizações, a Neves de Almeida, agora sob a designação Neves de Almeida HR Consulting, lança dois produtos inovadores orientados para a liderança em contexto organizacional: os programas “*Lifeleader*” e “*Alma*”. No ano em que comemora 20 anos de existência, estes novos produtos mantêm o compromisso de continuar a mudar e inovar a oferta de metodologias ao nível do desenvolvimento de competências. Segundo Isabel Rita, *managing partner* da Neves de Almeida HR Consulting, “tanto o ‘*Lifeleader*’ como o ‘*Alma*’ são produtos que surgem devido às exigências do mercado. Trata-se de uma oferta inteiramente nova, mas que resulta da

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

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



Lisboa | Porto
210937018 | 229396700
www.LTM.pt

LEGISLAÇÃO SET.

PORTUGAL

Diário da República – I Série
• Lei n.º 49/2011. D. R. n.º 172, Série I de 2011-09-07
A Assembleia da República aprova uma sobretaxa extraordinária sobre os rendimentos sujeitos a IRS auferidos no ano de 2011, alterando o Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 442-A/88, de 30 de novembro

Diário da República – II Série
• Despacho n.º 12987/2011. D. R. n.º 188, Série II de 2011-09-29
Presidência do Conselho de Ministros - Gabinete do Primeiro-Ministro
Define a composição da Comissão de Regulação do Acesso a Profissões, criada pelo Decreto-Lei n.º 92/2011, de 27 de julho.

• Despacho n.º 12083/2011. D. R. n.º 178, Série II de 2011-09-15
Ministérios das Finanças e da Saúde
Determina que a celebração ou renovação de contratos de trabalho ou de prestação de serviços de profissionais de saúde, pelos hospitais, centros hospitalares e unidades locais de saúde integrados no setor empresarial do Estado está, independentemente da sua modalidade, sujeita à apresentação prévia ao Ministro da Saúde de informação detalhada e casuística que, fundamentadamente, demonstre a imprescindibilidade da contratação.

NOTÍCIAS RH



08

experiência da Neves de Almeida na área da liderança e do conhecimento do contexto atual.” Ambos os produtos desenvolvidos abordam a liderança enquanto elemento fundamental para equilibrar um contexto organizacional que apresenta maiores riscos e desafios, sob uma orientação mais eficiente. “O *“Lifeleader”* é um programa de liderança que pretende dotar os líderes de competências capazes de responder às necessidades dos seus colaboradores, algo ainda mais fundamental devido ao contexto socioeconómico que vivemos. O programa *“Alma”* tem como foco particular o desenvolvimento individual, pretendendo responder à necessidade da conjuntura empresarial, de aliar à liderança os conceitos de capital emocional e espiritual, promovendo experiências e *insights* organizacionais e pessoais profundos.”

ADECCO TEM NOVO ESPAÇO NO PARQUE DAS NAÇÕES (08)

A Adecco mudou de instalações para o Edifício Mar Vermelho, no Parque das Nações. De acordo com a estratégia de crescimento da empresa, a nova sede tem melhores condições para satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, parceiros e clientes. A nova sede da empresa totaliza cerca de 1500 m² de escritórios distribuídos por dois pisos. O Edifício Mar Vermelho oferece uma vista privilegiada e infraestruturas de trabalho como auditório, salas de reuniões, salas de entrevistas e copa. Acompanham a sede nesta grande mudança, para o mesmo edifício, a Direção de Zona Centro e Sul, as áreas de trabalho temporário, *outsourcing*, *professional training* e as especializações *office*, IT,



09

medical e *farma*. David Sanglas, diretor geral da Adecco, afirma que “esta mudança é mais um grande passo da empresa na direção do sucesso e na procura constante do bem-estar da sua equipa. O Parque das Nações é uma zona privilegiada que nos vai permitir estar ainda mais perto dos nossos clientes e candidatos e assim desenvolver estratégias e planos de ação ainda mais fortes.”

LÍGIA NASCIMENTO É A NOVA DIRETORA RH DA VIATECLA (09)

A Viatecla, empresa de desenvolvimento de software empresarial e consultoria em sistemas de informação, acaba de reforçar a sua equipa ao contratar Lígia Nascimento para o cargo de diretora de Recursos Humanos, seguindo uma estratégia de consolidação e crescimento impulsionada pela internacionalização dos últimos anos. A Viatecla, que conta com cerca de 60 engenheiros nas áreas de TI, e é uma empresa fundamentalmente de capital humano, reforça assim esta área de desenvolvimento. Pedro Seabra, CEO da Viatecla, afirmou a este propósito: “a contratação de Lígia Nascimento é um importante passo na estratégia de crescimento da Viatecla, à imagem de um conjunto de reforços que têm sido feitos para a equipa Viatecla, este é mais um talento que é incorporado. A Lígia é uma profissional de referência na área dos Recursos Humanos com larga experiência em vários setores, sendo uma mais-valia para a nossa equipa”. Licenciada em Psicologia pela Universidade de Lisboa, a carreira de Lígia Nascimento esteve sempre ligada aos Recursos Humanos e foi até ao ano passado diretora de Recursos Humanos da Capgemini Portugal.

A FELICIDADE GERA BONS RESULTADOS (10)

Estudos realizados em diferentes países demonstram que as organizações com colaboradores mais felizes são mais sustentáveis. No momento particularmente difícil que Portugal atravessa, as empresas sabem como manter os seus colaboradores felizes? A Horton International, juntamente com investigadores de universidades portuguesas e espanholas, desenvolveu um projeto de investigação, único em Portugal, que permitiu identificar as variáveis que condicionam a felicidade dos profissionais em Portugal. O diagnóstico Happiness Works® verifica em que medida os colaboradores são felizes na organização e na função. Através de um questionário aplicado a todos os colaboradores é possível conhecer o nível de felicidade e os pontos fortes e fracos de cada um dos departamentos e da orga-



10

nização. Os resultados são comparados com as melhores práticas em Portugal, através de *benchmark* único realizado com 810 profissionais. Os resultados deste estudo, que foi realizado em parceria com a APG, serão apresentados no seminário “Happiness Works”, que terá lugar no BES Arte & Finança, no dia 29 de novembro.

Executive Training

1ª Edição

AS ESTRATÉGIAS E TÁCTICAS DO

MARKETING DIGITAL

ANÁLISE DE 360 GRAUS

Gestão na era digital • Estratégia de activação • Redes sociais • Conteúdos online
• Mobile marketing • Comércio electrónico • Fidelização e vinculação de clientes •
Preocupações legais • Avaliação de resultados

OFERTA DO LIVRO
AOS ASSISTENTES
EM VERSÃO
IMPRESSA OU
EBOOK

DATAS

14, 15, 21, 22, 28 e 29 de Novembro de 2011 | Sana Malhoa Hotel Lisboa

9 MÓDULOS - 42 HORAS

www.ife.pt

Media Partners

Diário de Notícias **DISTRIBUIÇÃO hoje** Executive **Jornal Notícias** **MKT** **MARKETEER** **Meios Publicidade** **Pessoal**

Formação acredita por:

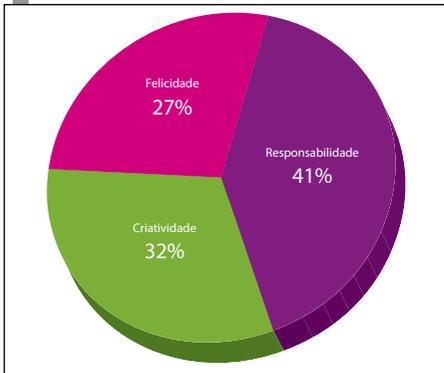
Organizado por:

OGERT **IFE**

"EM SUA OPINIÃO, QUAL É O VALOR MAIS IMPORTANTE PARA A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS?"

Para 41% dos leitores do RHOnline, a Responsabilidade é o valor mais importante para uma boa Gestão de Recursos Humanos. Quanto aos valores Criatividade e Felicidade obtiveram 32% e 27%, respectivamente.

Participe no próximo questionário em www.rhonline.pt



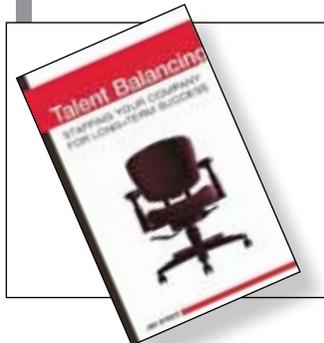
OPINIÃO – PEDRO D'AÇA CASTEL-BRANCO, ADMINISTRADOR DA PROSPETIVA CABO VERDE E PROSPETIVA GUINÉ EQUATORIAL

"Na nossa experiência de vários anos na Gestão de Recursos Humanos na área internacional valorizamos sobretudo a criatividade. Primeiro porque a Prospetiva é uma empresa de consultoria de engenharia. Executamos estudos, projetos, gestão e fiscalização de obras. Isto implica RH tecnicamente sólidos com criatividade para encontrar soluções. Segundo porque, na área internacional, a envolvente organizacional e cultural é diferente. Um RH criativo tem maior capacidade de resolução de problemas, adaptação e adequar da sua atuação ao contexto. Implica que alcançará facilmente felicidade e os níveis de responsabilidade exigíveis."



TALENT BALANCING

Um guia prático para equilibrar as necessidades de sua empresa, abrangendo o processo de recrutamento desde a avaliação até à seleção e retenção de talento. Este livro pode ajudar gestores a analisar as necessidades atuais e futuras e executar um recrutamento bem sucedido. Se está a pensar aumentar ou até criar uma nova equipa/ departamento ou preencher uma vaga temporária, este livro oferece uma riqueza de conhecimentos e ferramentas para garantir que a sua organização cumpra os objetivos imediatos e de longo prazo.



ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE

Este é um livro clássico que fornece um recurso completo para compreender e implementar melhores políticas RH em relação às necessidades do negócio como um todo, que inclui uma cobertura detalhada de todas as áreas-chave essenciais para os RH. Há capítulos sobre o impacto da gestão de recursos humanos, responsabilidade social corporativa, sistemas de trabalho de alto desempenho e gestão de mudanças, entre outros.

RH TOON





POPH

PROGRAMA OPERACIONAL **POTENCIAL HUMANO**

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

QUALIFICAR É CRESCER.

www.poph.qren.pt





Do défice de valores à gestão por valores

Afonso Carvalho, *Country general manager, Kelly Services Portugal*

Que valores comandam a vida? Que valores deveriam comandar a nossa atuação diária nas organizações? Que valores deveriam comandar a vida de um político?

De um artista, de um decisor, de alguém que pode influenciar a vida de milhares de pessoas comuns?

Certamente não haverá uma única resposta mas por esta altura já estaremos de acordo que atualmente existe e temos de conviver com um enorme défice de valores na sociedade e nas organizações. E se a isto juntarmos falta de visão e sentido de missão, mais caótico se torna o caminho a percorrer.

É muito comum depararmo-nos nas organizações com quadros, mais ou menos luxuosos, espalhados por esse mundo fora com as célebres e típicas três palavras mágicas: visão, missão e valores. Em que diferem os quadros das "Fortune 500" comparativamente aos das 100 maiores PME portuguesas? Quantos destes quadros definem e espelham verdadeiramente o compromisso entre a empresa e o indivíduo? Entre a empresa e a sociedade? Entre o utópico e o real? Será que realmente criam ou provocam no indivíduo uma ligação intrínseca entre os seus objetivos e os da empresa? A quem servem os famosos quadros da visão, missão e valores?

O pressuposto filosófico, ou se preferirem, o modelo de valores, mudou e hoje mais do que nunca a gestão por valores começa e termina no "princípio financeiro" de que uma boa estratégia está assente no compromisso entre alguém (indivíduo), uma tarefa/ objetivo (cliente) e o seu retorno. A gestão de valores torna-se assim numa metodologia de controlo da eficácia organizacional, que

Diminuir o défice de valores para níveis de break-even passa por começar por definir os valores críticos ao sucesso, comunicá-los, implementá-los e agir diariamente em consonância

assenta na relação entre quem precisa e quem promete. E se numa relação existem sempre cedências, quais os valores a ceder e qual das partes os cede?

Será que, por exemplo, aqueles que nos representam politicamente deveriam ter um quadro (pouco luxuoso porque estamos em crise) com a visão, missão e valores do país? Será que dessa forma teríamos verdadeiros responsáveis pela gestão de valores numa grande (se não a maior) fatia da sociedade? Idilicamente conseguiríamos identificar falhas e consequentemente responsabilizar esses indivíduos pelas ações, o que em último caso obrigaria os mesmos a empenharem-se a fundo nos compromissos originais que estabeleceram. O quadro funcionaria como um espelho, pelo qual teriam de passar diariamente, reverem-se e agirem.

Diminuir o défice de valores para níveis de break-even passa por começar por definir os valores críticos ao sucesso, comunicá-los, implementá-los e agir diariamente em consonância. Gerir por valores não será mais do que transpor os passos anteriores para níveis de paixão, criatividade e compromisso acima da média.

Com mais ou menos luxo está na altura de cada um criar e pendurar o seu quadro. A sua organização e o país agradecem! **_____P**

I HAVE THE POWER®

SUCESSO AO ALCANCE DE TODOS

Palestras Motivacionais

Treino de Líderes e Equipas para o Alto Desempenho

Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS

Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento

Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching



Alguns dos nossos clientes:

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

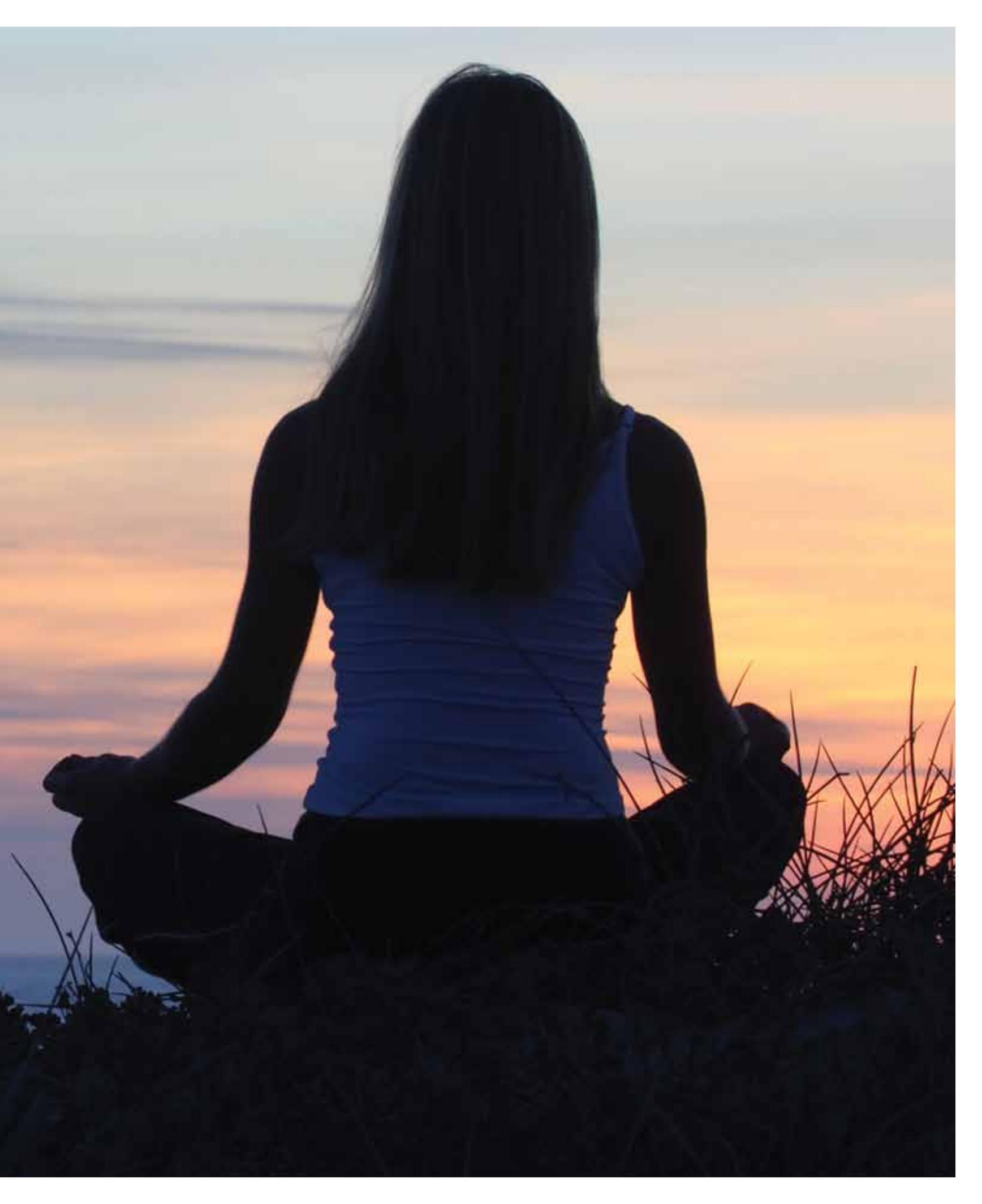
www.ihavethepower.net

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

Mindfulness

Mindfulness, ou Atenção Plena, é uma prática de meditação que tem como primeiro objetivo o controlo da atenção. Através dela pensamentos, estados físicos e emoções tornam-se alvo de um constante enfoque da mente com o objetivo de controlar os efeitos das reações automáticas habituais. A prática do *mindfulness* permite ajustar os comportamentos a novas e diferentes interpretações da realidade. Esta forma de abrir sistematicamente a mente para as coisas, tal como são, permite melhorar os níveis de atenção, autoconhecimento, saúde e bem-estar pessoal. Em contexto organizacional, tende a traduzir-se por melhorias no trabalho em equipa, motivação, estilos de liderança e relacionamento interpessoal. Embora referida nos livros sagrados como o coração da meditação budista, a prática do *mindfulness* baseia-se em técnicas simples e dada a sua independência em relação a fatores culturais ou religiosos, pode ser praticada por qualquer pessoa.

Amândio da Fonseca





Introdução

Em busca do sexto sentido...

por: **Amândio da Fonseca**

“A pessoa que exercitar, diariamente, o hábito de concentrar a atenção, a energia da vontade e a negação das coisas desnecessárias será como uma torre que nenhuma tempestade pode abater.”

William James (1842/1910)

Sendo uma forma de meditação, o *mindfulness* tem raízes numa tradição universal cuja origem remonta a muitos milhares de anos antes da civilização cristã. Em si mesma, a meditação, sendo uma prática na qual se faz a constante observação da mente, constitui uma experiência pessoal que, tal como explica Thich Nhat Hahn – nomeado em 1967 para o Prémio Nobel da Paz e um dos mais prestigiosos mestres atuais do budismo – não pode ser descrita pelas mesmas razões porque as cores não podem ser descritas a um cego. Para os budistas, o objetivo da meditação é o de atingir um campo do conhecimento a que chamam a “essência da pura mente” ou sexto sentido. Apesar de divulgada por Buda há mais de seis mil anos, só nos últimos trinta come-

çaram a ser feitas no Ocidente pesquisas científicas focadas na aplicação terapêutica dos benefícios da meditação em doenças do sistema imunitário, terapia da dor etc.

Jon Kabat-Zin da Escola Médica da Universidade de Massachusetts, nos EUA, é considerado a principal autoridade na exploração dos benefícios do *mindfulness* na medicina, psicologia, coaching, educação, empresas e desporto profissional. Para além de fundador e diretor executivo do Centro de *Mindfulness* em Massachusetts, Kabat-Zin é autor de uma vasta obra de pesquisa científica e divulgação, com livros traduzidos em mais de 30 línguas.

Na vertente empresarial, a aplicação do

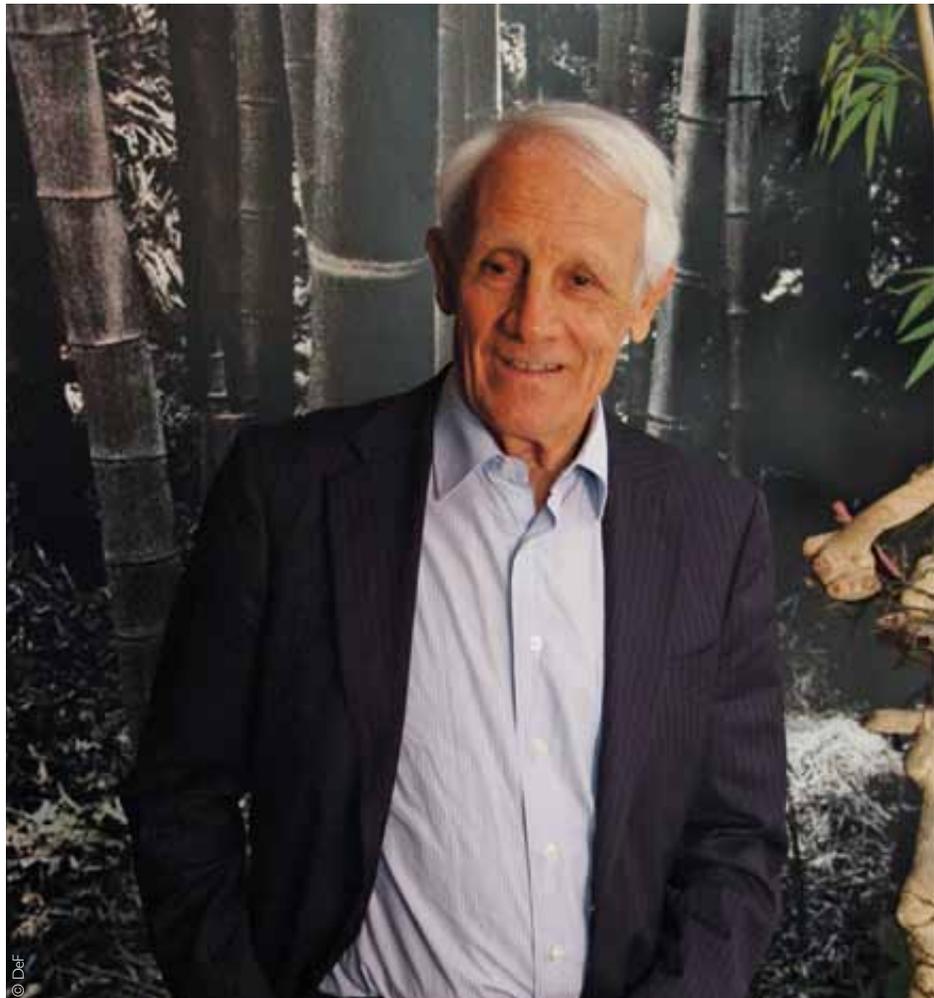
A prática de *mindfulness* parece constituir um dos caminhos mais promissores na exploração da última fronteira do conhecimento humano: a nossa própria mente

mindfulness tem vindo também a suscitar o interesse das neurociências nas áreas do *neuroleadership*, inteligência emocional e redução do *stress*.

A utilização da imagiologia no estudo do cérebro contribuiu, igualmente, com informações muito importantes sobre o papel da atenção em temas como os da inovação, autorregulação e outras competências humanas com significativo impacto na área da gestão das pessoas. Entre outras, as pesquisas efetuadas demonstram que a prática do *mindfulness* proporciona às pessoas significativos benefícios pessoais em termos de regulação emocional e bem-estar para além de melhorias no desempenho profissional, trabalho em equipa e qualidade das decisões. A prática regular do *mindfulness* ajuda a compreender a verdadeira essência do objeto da meditação: seja uma percepção, uma emoção, uma ação, uma reação ou a presença de um objeto ou uma pessoa. Ao meditar, a pessoa analisa-se profundamente e adquire conhecimentos e sabedoria. Estes conhecimentos têm o poder de a ajudar a libertar-se de sofrimentos e desatar grilhetas impostas a si mesma.

Bloqueamentos negativos que provocam ansiedade, como o medo, a ira, o desespero, a inveja ou o ódio, tendem a diminuir e as relações com as pessoas e a natureza tornam-se mais fáceis. A liberdade e a alegria daí resultantes tornam as pessoas mais conscientes do que está dentro de si e à sua volta. Sendo mais livres e mais felizes, as pessoas tendem a ter maior facilidade de promover, à sua volta, a mudança e, ao melhorar as relações interpessoais, contribuírem para o aumento da eficácia das organizações. É neste sentido que o *mindfulness*, ou a prática da atenção plena, está, cada vez mais, a ser percecionado como uma forma eficaz de ajudar os líderes a aperfeiçoarem o autoconhecimento, a lidarem com o *stress* e melhorarem o bem-estar pessoal; e através de um controlo mais eficaz das emoções negativas, melhorarem o relacionamento interpessoal e a capacidade de liderança.

Pesquisas conduzidas em 2007 com um grupo de 70 médicos envolvidos num programa anual de formação, que incluía meditação *mindfulness*, exercícios de comunicação e



O *mindfulness* está a ser visto como uma forma de ajudar os líderes a aperfeiçoarem o autoconhecimento, a lidarem com o *stress* e a melhorarem o bem-estar pessoal

de autoconhecimento, demonstraram melhorias significativas dos participantes, não apenas em termos de bem-estar pessoal e autoconhecimento, mas também da modificação de comportamentos e maneira de ser no relacionamento com os doentes. O tratamento dos dados, apurados pela análise estatística, demonstrou que a participação no programa provocou igualmente melhorias significativas nas interações com os doentes.

As pesquisas que relacionam o sucesso e a inteligência emocional há muito tinham identificado o autoconhecimento como uma das competências comportamentais mais importante na liderança. A característica diferenciadora do ser humano reside no facto de, em termos cognitivos, ser capaz de reconhecer sentimentos e emoções.

Cientistas como Focquaert e outros (2008) defendem que os humanos devem o melhor do potencial evolutivo do autoconhecimento à capacidade única de fazerem a introspeção. Na medida em que o *mindfulness* constitui um facilitador eficaz da introspeção, a sua prática regular parece constituir um dos caminhos mais promissores na exploração em curso da última fronteira do conhecimento humano: a nossa própria mente. ──P



Aprender a “desligar”

Filomena Esteves de Carvalho, Isabel Viegas e Amândio da Fonseca enumeram alguns dos benefícios que a prática do *mindfulness* trouxe para o seu dia a dia. Nomeadamente, aprender a controlar melhor a atenção e a disponibilidade. No fundo, aprender a “desligar”.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

O *mindfulness* ainda é um conceito relativamente desconhecido para a generalidade dos diretores de Recursos Humanos. Porém, não o é para Isabel Viegas e Filomena Esteves de Carvalho, duas adeptas desta técnica de meditação que encontra as suas origens no Oriente e hoje está a ser descoberta pelos gestores das grandes – e não só – empresas ocidentais.

Filomena Esteves de Carvalho, diretora de Recursos Humanos da Essilor, tomou pela primeira vez conhecimento do *mindfulness* quando se debruçou mais profundamente sobre o seu processo de evolução pessoal e, em consequência disso, fez alguns cursos de técnicas psicológicas, leu livros com conteúdos de autoconhecimento e desenvolvimento e iniciou uma prática de

meditação. “No mundo atual em geral, e em determinadas profissões em particular, a pressão e o *stress* fazem parte do nosso dia a dia e há que desenvolver um sentido de estabilidade, de tomar consciência, de aceitação, de verdade e autenticidade no mundo”.

Foi a mesma demanda por um sentido para a vida com mais substância do que a espuma do dia a dia que levou Isabel Viegas, diretora de Recursos Humanos do banco Santander Totta, a entrar pela primeira vez pela porta que a conduziria à prática do *mindfulness*. “A formação que fiz permitiu-me, de facto, controlar melhor o que quero em termos de atenção e disponibilidade. Valorizar mais o momento presente e não nos deixarmos contagiar em cada situação

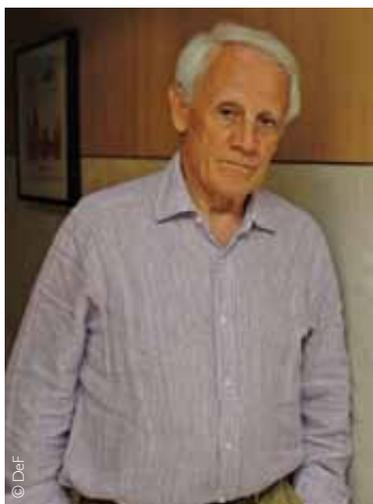
com o que já passou ou com o que está para vir, dá-nos um espaço para viver melhor as situações e com muito menos pressão”.

Não obstante, Isabel Viegas alerta que o seu primeiro contacto com a meditação e o *mindfulness* não a conduziu de imediato aos patamares que talvez, *a priori*, pensou que alcançaria. “Não foi fácil. Recordo que nas primeiras sessões muitos dos participantes afirmavam conseguir realizar os exercícios e eu não. Cheguei a pensar que eu seria um ‘caso perdido’... Mas a prática e não desistir são também nestes domínios muito importantes. Tento ter hoje uma rotina de meditação e percebo que consigo cada vez melhor tirar partido do que aprendi. Quero continuar esta formação. Acho que estou no início.”

Semelhante sentimento de “estar no início” é comungado por Amândio da Fonseca, que encontra na eficácia do *mindfulness* no desenvolvimento da autorregulação “uma permanente descoberta íntima”. No entanto, o CEO e fundador do Grupo Egor já pratica o *mindfulness*, com regularidade, há três anos, e há mais de 20 que tem contacto com as práticas do controlo da atenção. “Circunstâncias pessoais, agravadas por uma intensa atividade profissional, levaram-me a iniciar um curso de meditação e começar a dedicar diariamente alguns minutos a um projeto de desenvolvimento pessoal que envolveu igualmente a decisão de melhorar a capacidade de liderança através de uma especialização em coaching”.

O peso da intensa atividade profissional também é nomeado por Isabel Viegas como uma das razões – se não mesmo a principal – que a conduziu ao *mindfulness*. “Eu fiz formação em

Amândio da Fonseca



BENEFÍCIOS DO *MINDFULNESS*

“A conjugação de inúmeros benefícios em termos de saúde, bem estar psicológico, autoconhecimento e um sentimento de um “redimensionamento da realidade” adquirida sob influência do princípio budista da ‘impermanência das coisas’, levam-me a considerar ter sido um dos melhores investimentos que já efetuei em termos de crescimento pessoal. Como profissional e gestor de pessoas e negócios, a prática regular da meditação *mindfulness* tem-me proporcionado uma crescente capacidade de, através de uma melhor autorregulação de comportamentos e pensamentos, aperfeiçoar o controlo emocional, dominar a impaciência e agir de forma adaptativa para alcançar os objetivos.”

Filomena Esteves de Carvalho



BENEFÍCIOS DO *MINDFULNESS*

“Manter o momento em *awareness* sem julgamento, sem culpas, libertando a mente dos nossos sistemas de crenças, deixando fluir o ‘não sei nada’ para um novo começo sem tempo, em *awareness*, parece simples mas não é fácil. O desafio interessante é transformar tudo isto numa prática do dia a dia, ajudando-nos a lidar com o que surge nas nossas vidas quer particulares quer profissionais, estando atento ao momento, a si próprio e ao que nos rodeia.”

meditação, pois já há algum tempo que procurava algum apoio no sentido de aprender a ‘desligar’. Tenho uma atividade que adoro, na qual me envolvo como se de uma missão se tratasse. E esta dedicação e canalização de energias acaba por nos ‘ocupar’ o cérebro quase 24 horas por dia. Daí ter sentido a necessidade de aprender algumas ferramentas no sentido de saber como gerir melhor o meu ‘espaço cerebral’”. O *mindfulness* está a ser descoberto pelas empresas como uma poderosa ferramenta que poderá contribuir ativamente para uma melhoria do bem-estar, felicidade e motivação dos seus colaboradores. Filomena Esteves de Carvalho

revela algum ceticismo relativamente à entrada do *mindfulness* nas empresas, principalmente no momento atual de grandes pressões económicas e sociais em que são exigidos resultados imediatos. Porém, está claramente convicta dos seus benefícios. “É o momento indicado para fornecer ‘ferramentas’ às organizações para fazerem face aos desafios que lhes são atualmente colocados, em que o *mindfulness*, devidamente enquadrado, poderá ser uma delas. A estabilidade e serenidade que advêm do mesmo serão, sem dúvida, uma mais-valia para as pessoas e, consequentemente, para as organizações”. **■**

Isabel Viegas



BENEFÍCIOS DO *MINDFULNESS*

“Há uma atitude perante as situações que se constrói ou se desenvolve quando se começa a meditar. Eu tinha já parte dessa atitude e a formação ajudou-me a torná-la mais consistente. Domino melhor o valor que dou a cada tema e o tempo que cada um deve ‘ocupar’. E estou a criar e desenvolver recursos para ‘desligar’. Quando isto acontece, ganho uma disponibilidade que anteriormente parecia não existir. Mesmo em situações pessoais, uso muitas vezes o que aprendi, o que levou uma das minhas filhas, há algum tempo, a exclamar: “Mãe, medite mas pouco...”

Valorizamos o SEU MUNDO

Paula Tomás Consultores

Parque das Nações Rua das Vigas, Lote 2 - 2ºF - 1950-504 Lisboa | Tel: 219 458 533 | Fax: 219 458 534 | www.ptomascosultores.pt | email: gtc.paulatomascosultores.pt

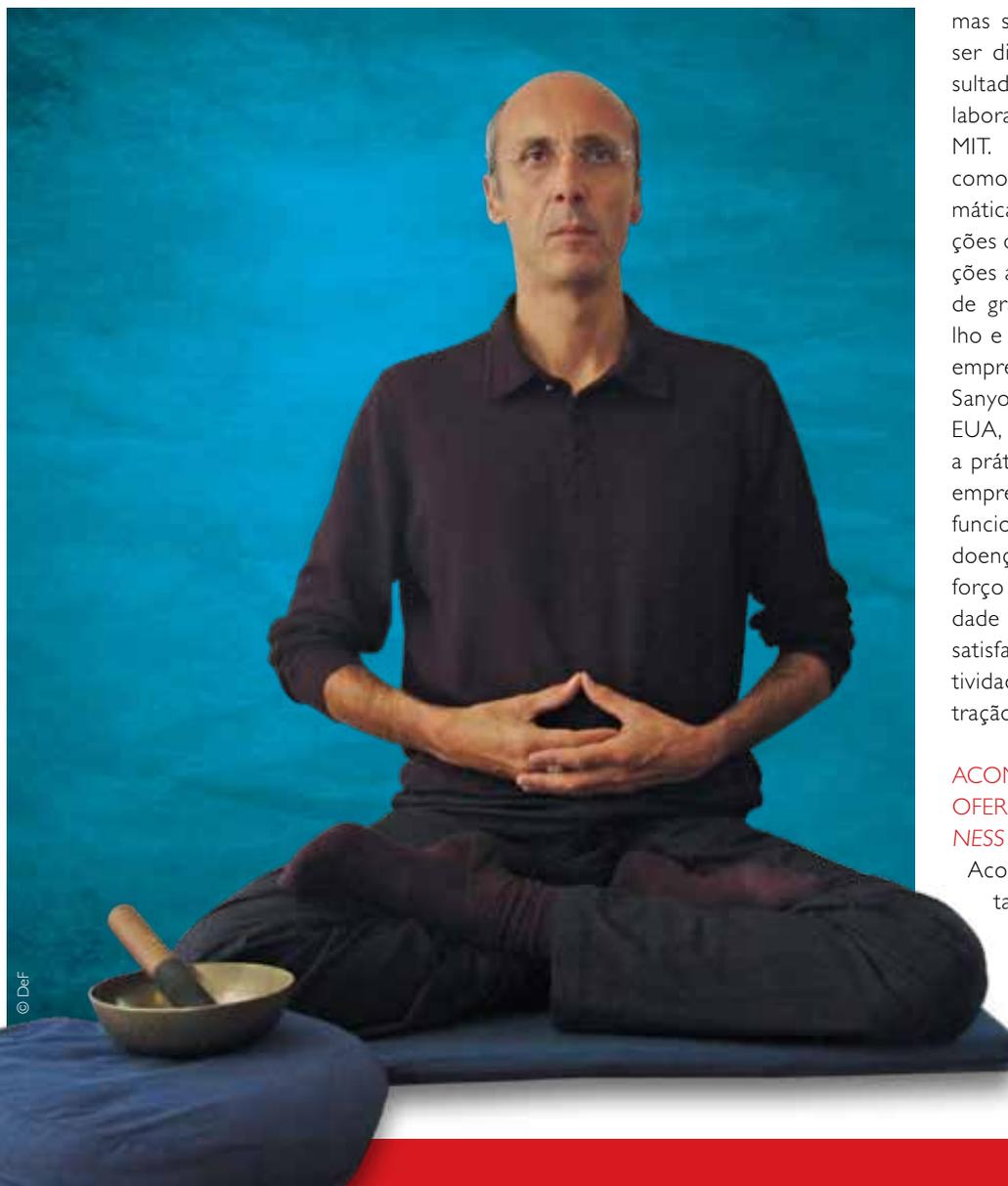


Paulo Borges, Presidente da União Budista Portuguesa

“O *mindfulness* é uma das vias para sairmos da atual crise civilizacional”

Paulo Borges, presidente da União Budista Portuguesa, aconselha a promoção do *mindfulness* por parte das empresas junto dos seus trabalhadores, uma prática “com resultados cientificamente comprovados”.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**



O MINDFULNESS PROCURA QUE O INDIVÍDUO SE FOCHE NO MOMENTO PRESENTE E ABANDONE O ESTADO DE “PILOTO AUTOMÁTICO”. É POSSÍVEL APLICAR ESTE OBJETIVO ÀS EMPRESAS?

A prática de *mindfulness*, a atenção plena ao que fazemos a cada instante, baseada em métodos milenares de meditação oriental, mas sem qualquer aspeto religioso, está a ser difundida em todo o mundo, com resultados cientificamente comprovados em laboratórios nos EUA, como o prestigiado MIT. Procuram-na não só os indivíduos, como via para uma maior saúde psicossomática, mas também cada vez mais instituições onde as pessoas estão sujeitas a condições adversas, como hospitais e prisões, ou de grande exigência em termos de trabalho e de relações humanas, como escolas e empresas. Empresas como a Mitsubishi e a Sanyo, entre muitas outras, na Europa, nos EUA, no Brasil e no Japão, já introduziram a prática de *mindfulness*. Os resultados nas empresas são claros: melhoria da saúde dos funcionários e redução do absentismo por doença; melhoria das relações humanas, reforço do espírito de equipa e maior capacidade de gerir e solucionar conflitos; maior satisfação no trabalho e aumento da produtividade; redução do stress, maior concentração e criatividade.

ACONSELHARIA AS NOSSAS EMPRESAS A OFERECEREM PROGRAMAS DE MINDFULNESS AOS SEUS TRABALHADORES?

Aconselho vivamente e já tenho sido contactado nesse sentido. O que tenho feito e que sugiro é que se facultem cursos de introdução à prática de *mindfulness* em cada empresa e que depois se constitua um grupo

de prática regular orientada por um formador qualificado.

OS TEMPOS CONTURBADOS E DE CRISE ECONÓMICO-FINANCEIRA QUE VIVEMOS PROVOCAM DESÂNIMO E DESMOTIVAÇÃO NAS PESSOAS. O *MINDFULNESS* PODE SER UMA AJUDA PARA INVERTER ESTA SITUAÇÃO?

Certamente. Estou convicto, por 30 anos de prática e pelo que tenho visto nos praticantes regulares, mesmo recentes, que *mindfulness* é uma das vias para sairmos da atual crise civilizacional. Quando a mente deixa de lado preocupações com o passado e o futuro e foca a atenção na respiração e no aqui e agora, deixamos de nos identificar com pensamentos e emoções que nos fazem ver tudo negro e sem saída. A mente recupera a serenidade e criatividade naturais, há mais energia e as soluções surgem.

“A prática de *mindfulness*, focando-nos no que estamos a fazer e numa coisa de cada vez, suprime o *stress* e permite desempenhar melhor e com mais rapidez qualquer tarefa”

E RELATIVAMENTE À GESTÃO DO *STRESS*, TAMBÉM PODERÁ SER ÚTIL?

O *stress* vem de se estar a fazer uma coisa pensando em mil outras ao mesmo tempo, em particular no que temos de fazer no futuro, o que só aumenta a ansiedade e nos impede de fazer bem o que temos em mãos no presente. A prática de *mindfulness*, focando-nos no que estamos a fazer e numa coisa de cada vez, suprime o *stress* e permite desempenhar melhor e com mais rapidez qualquer tarefa.

NÃO SERÁ CONTRAPRODUCENTE UM LÍDER ADOTAR UMA DAS REGRAS DO *MINDFULNESS* QUE ACONSELHA A NÃO PENSAR “ESTOU EM A COMO É QUE CHEGO A B, MAS ANTES ESTANDO EM A CHEGO A B”?

Não creio e a prova é haver cada vez mais líderes interessados em *mindfulness*. Por um lado, porque nos ajuda a pôr de lado hábitos e automatismos mentais compulsivos, tornando a mente mais criativa. Estando plenamente em A, mais facilmente intuo como chegar a B, sem repetir o modo como cheguei a A, que pode não se adequar a B. Por outro, porque *mindfulness* é inseparável de uma ética do desenvolvimento sustentável ao serviço da felicidade e do bem comum e isso é hoje cada vez mais um fator de crescimento das empresas, de motivação dos funcionários e da sua apreciação pelo público. _____



iFormação 2011

Próximas Acções de Formação



iFormação

inovação
 informação
 inteligência
 imaginação
 inclusão
 impacto
 iniciativa
 inspiração
 irreverência

APRENDIZAGEM PARA A COMPETITIVIDADE

Recuperação de Créditos e de Empresas em Tempo de Crise
 ■ 14 NOVEMBRO Lisboa ■ 16 NOVEMBRO Vila Nova de Gaia

Tenha o seu Site a Custo (quase) Zero
 ■ 17 e 18 NOVEMBRO Vila Nova de Gaia

Formação de e-Formadores em Utilização do Moodle
 ■ 5 e 6 DEZEMBRO Lisboa ■ 28 e 29 NOVEMBRO Vila Nova de Gaia

EMPREDEDORISMO

Empreendedorismo e Gestão da Qualidade
 ■ 16 e 17 NOVEMBRO Lisboa ■ 23 e 24 NOVEMBRO Vila Nova de Gaia

A Gestão de Marketing na Era Digital: A Integração das Tecnologias Digitais no Desenvolvimento
 ■ 22 e 23 NOVEMBRO Lisboa ■ 5 e 6 NOVEMBRO Vila Nova de Gaia

Empreendedorismo e Criação de Negócios
 ■ 12 e 13 DEZEMBRO Lisboa ■ 19 e 20 DEZEMBRO Vila Nova de Gaia

FORMAÇÃO E COACHING

Como Desenvolver Pessoas Através de uma Liderança de Coaching
 ■ 24 e 25 NOVEMBRO Lisboa ■ 14 e 15 DEZEMBRO Vila Nova de Gaia

informações e inscrições



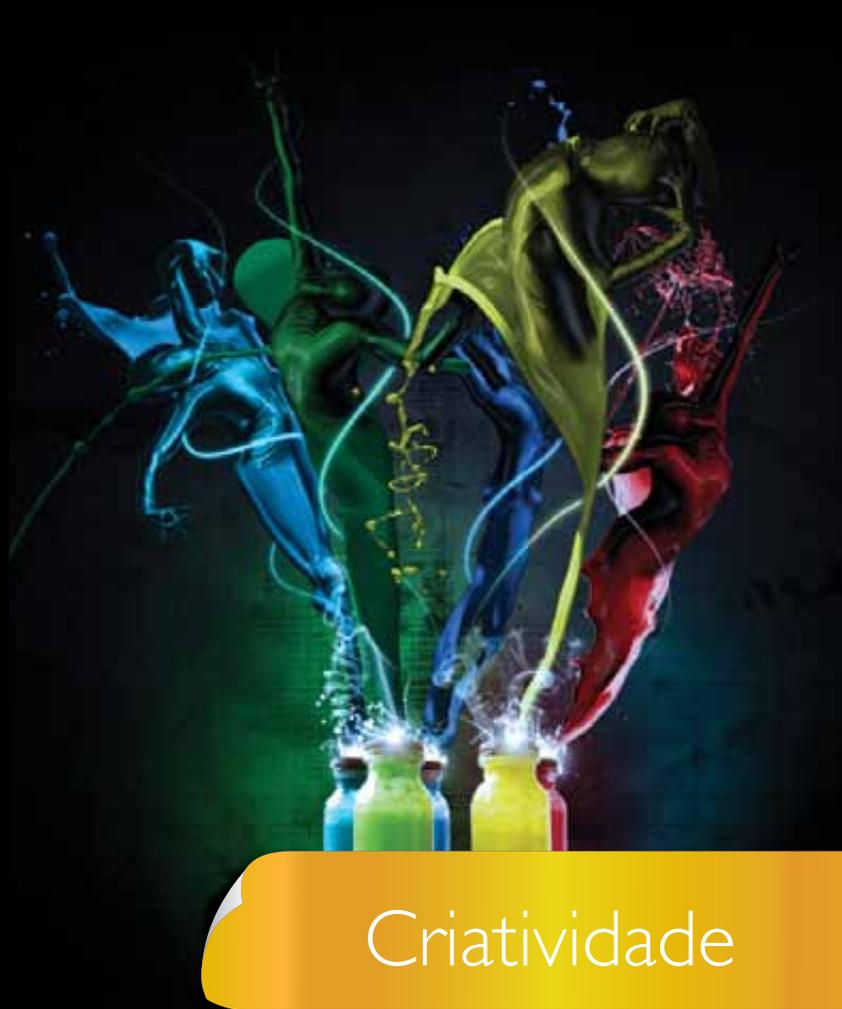
APG
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
 DOS GESTORES E TÉCNICOS
 DOS RECURSOS HUMANOS

Sede Nacional
 Tel.: 21 358 09 12
 global@apg.pt
 www.apg.pt




Siga-nos no facebook

Conhecimento



Criatividade



Felicidade

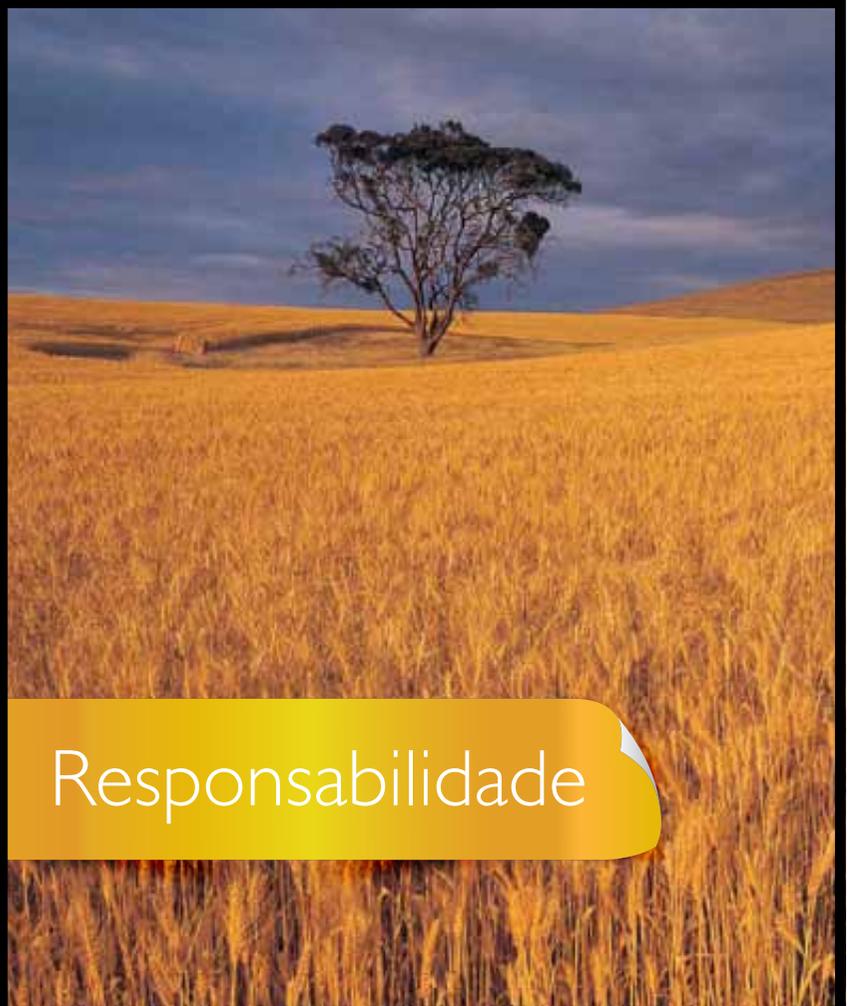


Equidade

Inovação



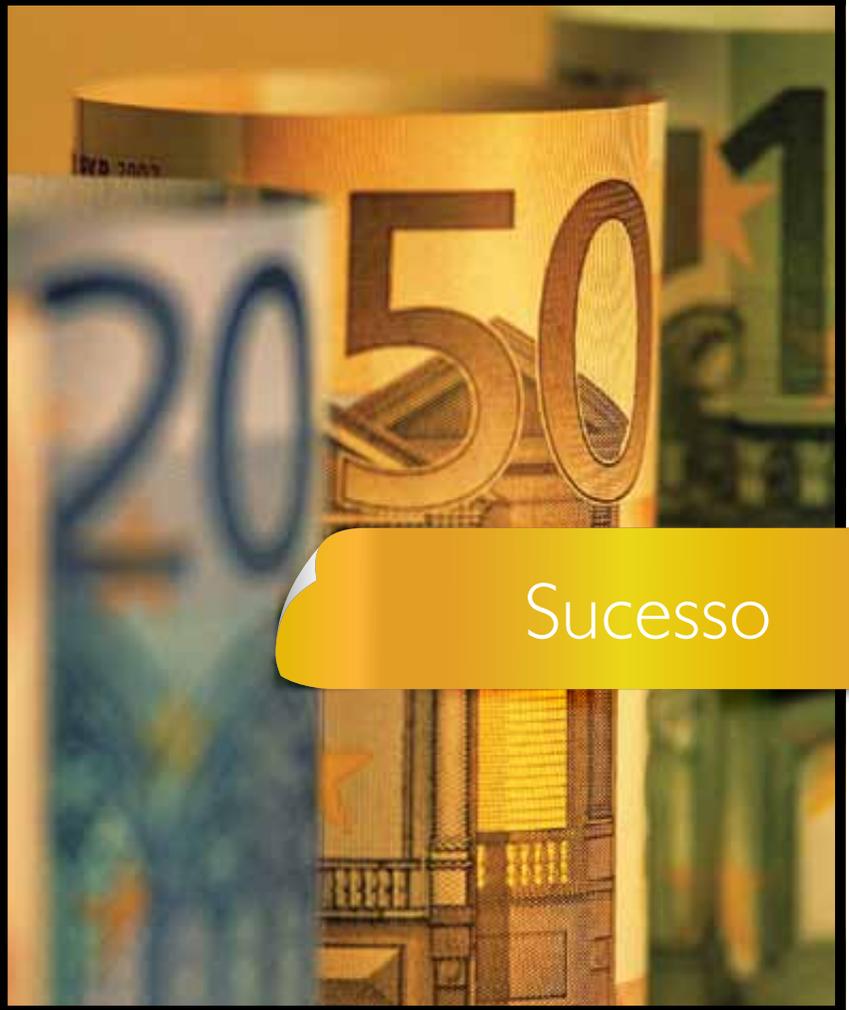
Responsabilidade



Intuição



Sucesso



Introdução

A re(volta) dos valores

O Tema do 44º Encontro Nacional da APG é a “(re)volta dos valores”. E são oito os valores que estarão em análise: responsabilidade, inovação, criatividade, equidade, felicidade, sucesso, intuição e conhecimento. Paula Campos explica-nos as razões que estão na base da escolha deste tema: “Por quê falar de valores no Encontro Nacional da APG?”.

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



Por quê falar de valores no 44º Encontro Nacional da APG? As torres da segurança desmoronaram-se e com elas as crenças de que os grandes são intocáveis!

Percebemos que a segurança e o poder, que muitas vezes diferenciam nações, são tão virtuais como os jogos que momentaneamente fazem de nós vencedores e vencidos!

Sem pânico, mas com alguma apreensão, vamos assistindo mais ou menos incrédulos a um conjunto de acontecimentos que o comboio da globalização nos traz, com prenúncio a ventos de mudança!

Grandes empresas comparáveis a castelos mágicos situados no topo da montanha do dinheiro e do poder vão-se desmoronando aqui e ali, transformando-se, diante do nosso olhar incrédulo, em pó, cinza e nada!

Apreensivos, vamos percebendo a fragilidade de um sistema em desequilíbrio e, como se “fôssemos muito burros”, vamos fazendo perguntas cujas respostas já sabemos, talvez em busca de uma esperança vã de que alguém nos diga que tudo isto não está a acontecer!

De forma insólita olha-se para o lado, para as coisas que facilmente se adquiriram muito além das posses e do possível, e de repente percebe-se rapidamente que tudo é efêmero e, da mesma forma que nos pertence, também deixa de pertencer!

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!

Que fica? O que somos, o que nos define, os nossos valores!

É este o poder da crise, só possível através da crise do poder!

Este novo paradigma que emerge legítima, finalmente, aquilo que conceptualmente já defendíamos há algum tempo mas na prática se traduzia num *slogan* com sabor a falso: o novo grande poder está nas pessoas, nos valores, não nas instituições!

O poder que a crise encerra faz de nós, sem dúvida, eternos aprendi-

zes da vida! Ensina-nos a viver a experiência da limitação e do limite, que, independentemente do estatuto, da raça, da classe social, do poder, dos recursos materiais mais ou menos abundantes, faz de nós seres semelhantes no palco do existir!

Ensina-nos que, tal como os exemplos que a história nos dá, o potencial de crescimento e desenvolvimento acontece quando temos de ensaiar novas possibilidades e redescobrir outras competências e capacidades que nos lançam para novos projetos.

Ensina-nos que é bom estar com os outros mas precisamos de aprender a estar sós para sabermos estar com as outras pessoas, e com elas elaborarmos projetos com potencial de transformação e concretização, capazes de mudar os contextos de vida em que vivemos!

Este novo paradigma de poder 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.

A gestão dos valores é gerir o potencial que nos diferencia, esta aprendizagem pessoal que impulsionada pela motivação, pela cria-

Gerir com valores é, acima de tudo, aprender a gerir a vida num estado permanente de insatisfação construtiva

tividade e pela iniciativa, busca a descoberta do melhor que cada um tem em si, a perceção de oportunidades e a construção de um projeto de vida real. Falar de valores é antes de mais ajudar as pessoas a encontrarem e definirem um projeto de vida com sentido, com uma visão, com uma direção. E, depois de encontrados os valores, é deixar as pessoas evoluírem por si próprias, cometendo erros, fazendo disparates mas aprendendo sempre com todos e através de todos.

Gerir com valores é, acima de tudo, aprender a gerir a vida num estado permanente de insatisfação construtiva.

Gerir valores é esta alquimia porventura diversa, porventura sofrida. E esta aprendizagem não se faz só nas empresas ou nas escolas, faz-se na vida e através da vida.

É uma nova era que se avizinha, e com ela o emergir de um novo paradigma na gestão das pessoas. —P

mais do que a soma das partes...

Consultores com competências multidisciplinares para responder às necessidades de qualquer cliente...

www.egor.pt

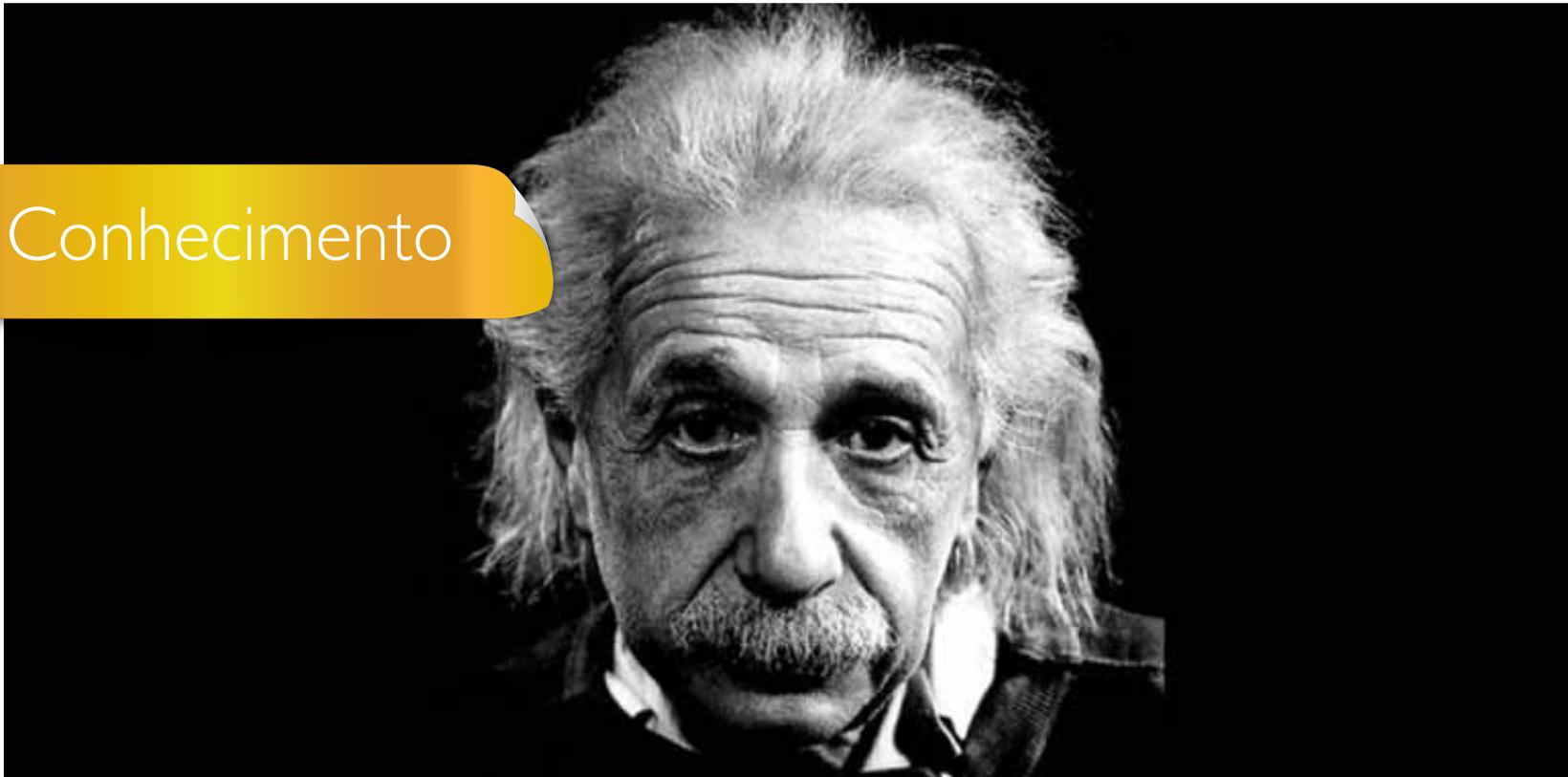
RECRUTAMENTO > FORMAÇÃO > CONSULTORIA > TRABALHO TEMPORÁRIO > OUTSOURCING > INCENTIVOS > COACHING

Apoiamos, há mais de 25 anos, os projectos dos nossos clientes

 Recrutamento e Seleção Avaliação Psicológica Certificado desde 1998	 Trabalho Temporário Certificado desde 1998	 Call Center Atendimento Geral Serviços Administrativos Certificado desde 2005	 Formação Consultoria Certificado desde 2008
---	---	--	---

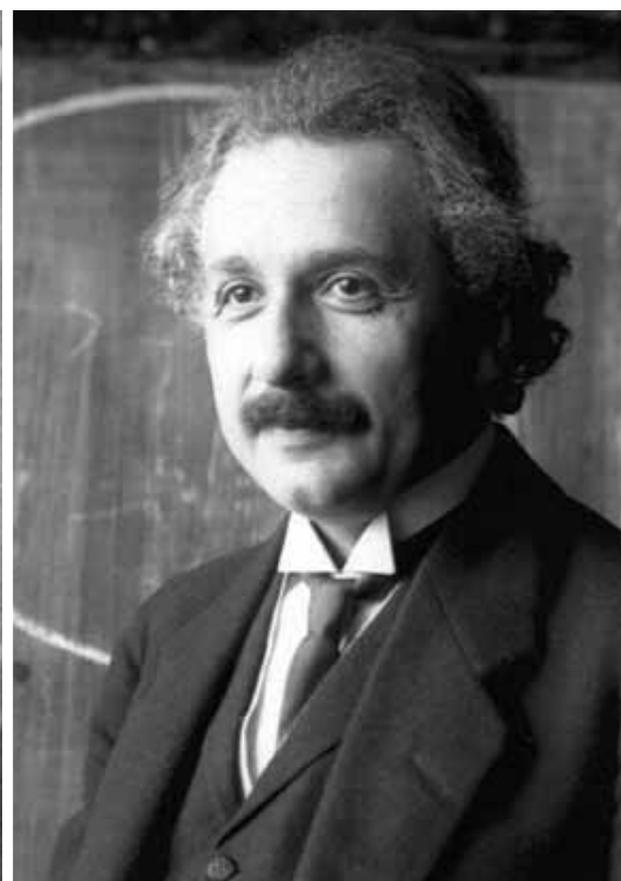
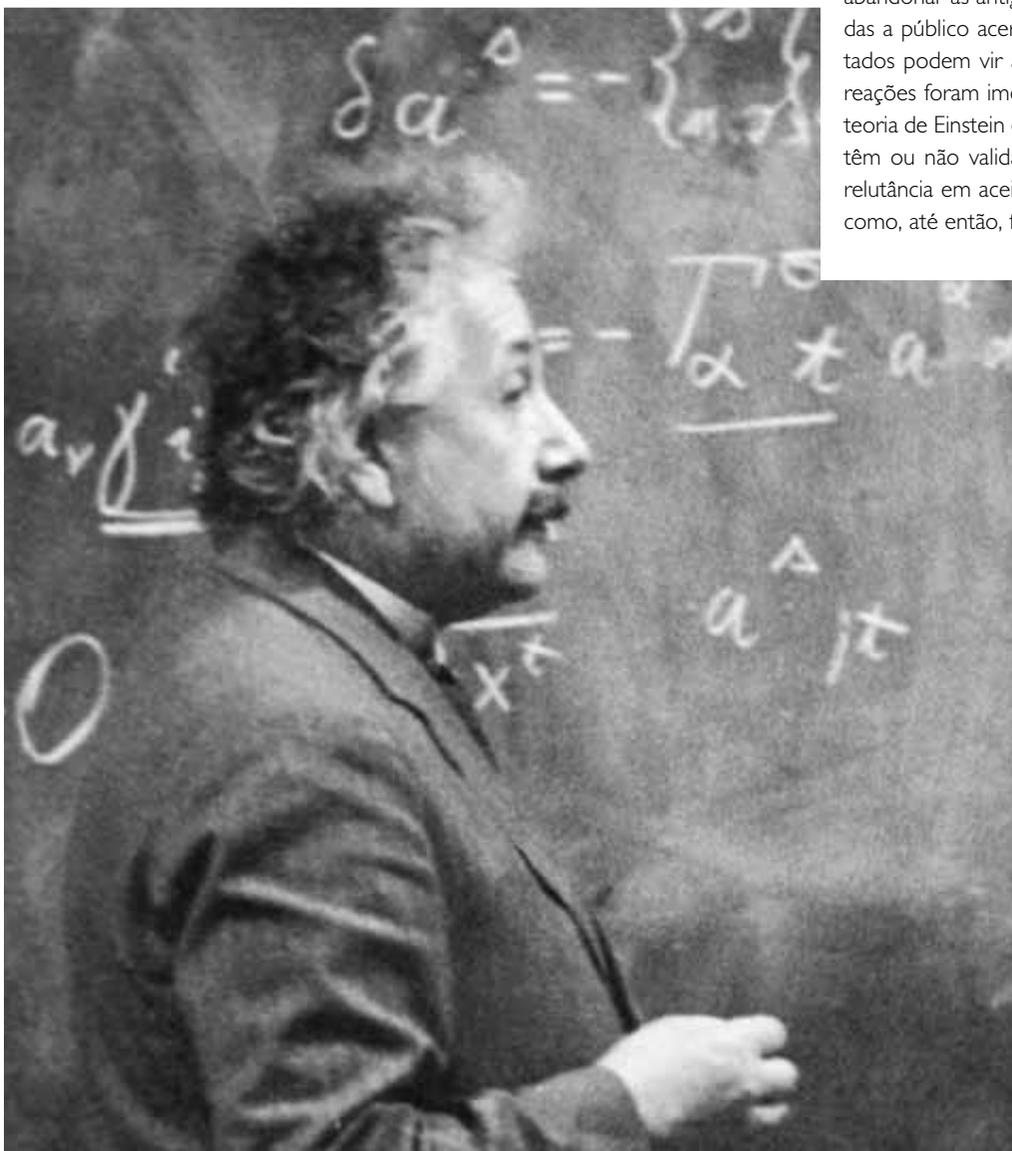
egor
GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Conhecimento



"Mesmo com o desenvolvimento de novas teorias, sentimos dificuldades em abandonar as antigas. Um exemplo é o que aconteceu com as conclusões vindas a público acerca da investigação realizada no C.N.I.C. francês, cujos resultados podem vir a colocar em causa a Teoria da Relatividade de Einstein. As reações foram imediatas: "não pode ser", "tem de haver um erro", porque "a teoria de Einstein é inquestionável"! Discussão à parte sobre se estes resultados têm ou não validade, o que importa aqui refletir é sobre a nossa constante relutância em aceitar algo de novo, de diferente e que põe em causa a forma como, até então, fazemos as coisas."

Carla Santos



Carla Santos, Psicóloga

O valor do conhecimento

Vivemos tempos paradoxais! Confrontamo-nos com um mundo de incertezas, de imprevisibilidade e de vertiginosa mudança! No entanto, continuamos a resistir! Mantemos as mesmas práticas que, invariavelmente, conduzem aos mesmos resultados. Mesmo com o desenvolvimento de novas teorias, sentimos dificuldades em abandonar as antigas, utilizando os mesmos modelos conceptuais que, como é óbvio, se constituem como amarras da evolução e da inovação.

Um exemplo paradigmático é o que aconteceu com as conclusões vindas a público acerca da investigação realizada no C.N.I.C. francês, cujos resultados podem vir a colocar em causa a Teoria da Relatividade de Einstein. As reacções foram imediatas: “não pode ser”, “tem de haver um erro”, porque “a teoria de Einstein é inquestionável!”. Discussão à parte sobre se estes resultados têm ou não validade, o que importa aqui refletir é sobre a nossa constante relutância em aceitar algo de novo, de diferente e que põe em causa a forma como, até então, fazemos as coisas. Na gestão das pessoas a realidade não é diferente! Embora tenham vindo a surgir nesta área novos conceitos, novos modelos e novas formas de perspetivar as questões relacionadas com a função RH, continuamos a verificar que, nas organizações, muito continua a acontecer como se nada tivesse mudado. Os resultados estão à vista!

É urgente, então, questionar a importância do conhecimento enquanto um dos valores que acrescenta valor às organizações. E isto só acontece quando o novo conhecimento é validado e posto em prática. Nenhuma boa prática se faz sem que tenha subjacente uma boa teoria! É o conhecimento da teoria que nos possibilita, intencionalmente, analisar e interpretar a complexidade das realidades organizacionais, para depois orientar e implementar uma prática eficiente e eficaz.

Desta forma, parece-me que só com uma nova dinâmica de proximidade entre o meio académico e o meio profissional será possível responder aos grandes desafios que o século XXI apresenta à gestão de pessoas.

E é a partir de um exemplo concreto de produção de conhecimento na área da Gestão de Recursos Humanos que podemos analisar a pertinên-



Carla Santos, Psicóloga e professora universitária no ISLA

cia da existência de uma relação cada vez mais próxima entre os meios académicos e os contextos profissionais, de forma a darmos respostas efetivas às necessidades das organizações.

É este o propósito do Projeto Europeu *Label Pro-HR*, que integra parceiros académicos e profissionais de seis países europeus. Neste projeto, cujos resultados serão apresentados no 44º Encontro Nacional da APG, têm-se vindo a desenvolver diversas ações para a construção de um referencial comum que faça uma caracterização profissional da função RH e uma definição das competências necessárias ao seu desempenho. Assim, será possível, no contexto europeu, adaptar as formações às atuais e futuras exigências da função RH e, conseqüentemente, definir e pôr em prática um processo de certificação dessas mesmas formações. Pretende-se, assim, que o conhecimento se torne ação! **■**

Só com uma nova dinâmica de proximidade entre o meio académico e o meio profissional será possível responder aos grandes desafios que o século XXI apresenta à gestão de pessoas

Academia da PwC

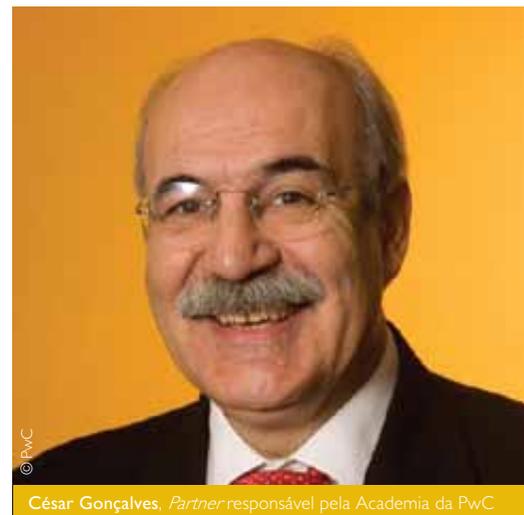
A formação enquanto benefício

Certas práticas das organizações tendem a ser consideradas “benefícios” para os seus colaboradores sempre que cumprem dois pré-critérios: (i) ofereçam uma vantagem específica ao colaborador, e/ou (ii) representem um custo para a organização. É, aliás, neste contexto, que são enumerados e categorizados diversos benefícios, mas nem sempre se incluem nestes a formação profissional. Por que será? Não cumprirá a formação profissional os referidos critérios?

De facto, com a crescente regulamentação legal e processual associada à formação profissional, as empresas (e colaboradores) têm sido confrontadas/os com o crescente cariz obrigatório e impositivo, por lei, da realização de ações de formação, pelo que se questiona até que ponto existiu um efetivo contributo dos colaboradores para o seu plano de formação. Por outras palavras, torna-se difícil perceber qual foi a sua efetiva interferência no desenho dos percursos de desenvolvimento planeados pela organização e, conseqüentemente, até que ponto existirá um efetivo ganho e real vantagem específica para os colaboradores através das ações de formação realizadas. E faria sentido distinguir, no plano dos benefícios, a formação profissional de cariz obrigatória da não obrigatória? E se sim, de que modo?

Esta indefinição entre a formação profissional que gera o óbvio benefício para o colaborador e a formação que gera “um benefício”, não permite efetivamente que os colaboradores percecionem o real investimento que é feito pelas empresas na valorização do seu talento e, conseqüentemente, inutiliza e diminui o retorno desse esforço realizado. Tal facto gera uma valorização incorreta, ou pelo menos desadequada, tanto da formação profissional como de outros benefícios vulgarmente atribuídos pelas empresas.

A crescer a esta dificuldade, temos o facto de o investimento *per capita* das organizações no seu capital humano não se encontrar traduzido nos recibos de vencimento dos seus colaboradores. Na verdade, teríamos que definir um recibo de vencimento virtual que consubstanciasse todos os benefícios assegurados pela organização, traduzindo o efetivo montante de investimento aplicado pela empresa e não



César Gonçalves, Partner responsável pela Academia da PwC

Poderá ser aconselhável, especialmente no atual contexto económico, proceder a um cálculo detalhado do retorno do investimento aplicado na formação profissional pelas empresas

apenas as remunerações *tout court*. Atendendo a todos estes fatores, é igualmente de relevar a crucial importância da comunicação - permanente e ativa - no que concerne à partilha por parte da empresa junto dos seus colaboradores desse efetivo e real investimento, de modo a garantir essa percepção da “formação profissional como benefício” e não como uma obrigação imposta pelas entidades, por força de lei, numa perspetiva de contínuo desenvolvimento das competências dos seus colaboradores. Neste contexto, aliás, poderá ser aconselhável, especialmente no atual contexto económico, proceder a um cálculo detalhado do retorno do investimento aplicado na formação profissional pelas empresas, mesmo que para tal seja necessário recorrer a entidades especializadas neste tipo de análises a par de um mapeamento consistente das reais necessidades e preferências dos colaboradores em termos de formação profissional. ^(*)

(*) Texto elaborado com Ana Catarina Camaz da Academia PwC, autora da tese de mestrado com este tema

Qual o retorno do seu investimento na formação profissional?

Com mais de 100 programas de formação realizados no último ano, dos quais mais de 70 à medida, e mais de 5.000 participantes nas nossas acções de formação nos últimos dois anos...

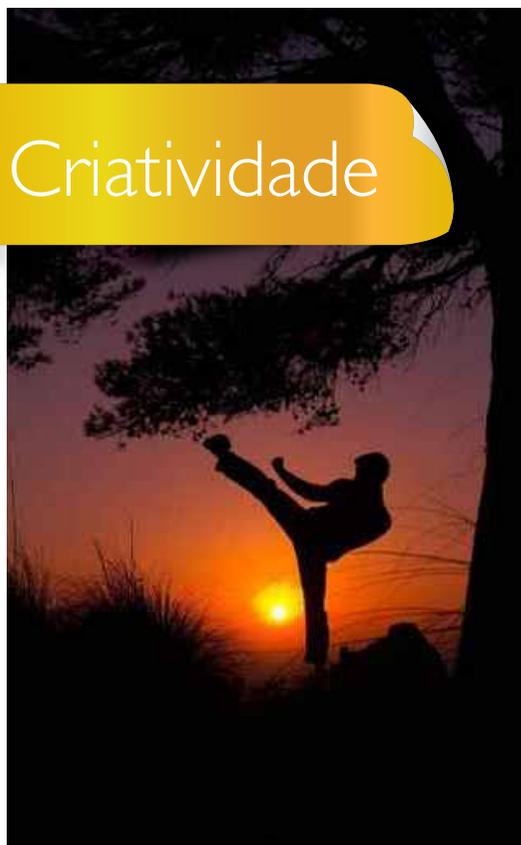
...a Academia da PwC pode ajudar na resposta!

pwc

A **Academia da PwC** assegura programas de formação, eminentemente práticos, de profissionais para profissionais, assegurando experiências pedagógicas e serviços de consultoria que criaram valor para as mais de 300 empresas clientes, nos últimos três anos.

Conheça todas as nossas soluções de consultoria e *outsourcing* em formação e desenvolvimento em www.pwccademy.pt

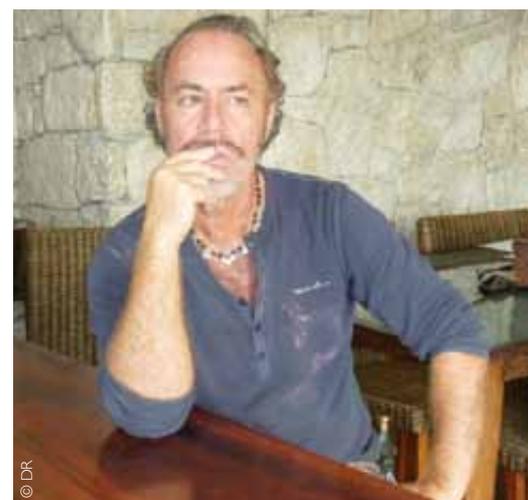
Criatividade



Criar é civilização

Criar nasce de uma luta constante entre inteligência e loucura, entre o sonho e realidade, não resolve problemas, mas torna-nos mais conscientes da sua existência. Criar é ter consciência disso, significa beneficiar de um infinito fluir de imagens. Essas imagens surgem-me através da energia que retiro da natureza e da prática das artes marciais que foram, e serão sempre, a minha melhor fonte de inspiração e ferramenta, é onde encontro a disciplina, o rigor, a espiritualidade e liberdade necessárias para desenvolver o meu trabalho. A arte é testemunho da evolução humana, criar é civilização, põe-nos a comunicar uns com os outros através de objetos e monumentos, é um dos fios condutores para a mudança de valores, faz com que as futuras gerações avaliem aquilo que nós somos através dos sentimentos com que construímos o presente.

Os sentimentos humanos são pilares na construção do meu trabalho, desde os mais dramáticos aos mais glamourosos. Na arte, como na gestão de pessoas, a presença de sentimentos é constante e a sua compreensão essencial para o amadurecimento e crescimento humanos. —P



© DR
Jorge Curval, Pintor

Criar significa beneficiar de um infinito fluir de imagens. Essas imagens surgem-me através da energia que retiro da natureza e da prática das artes marciais que foram, e serão sempre, a minha melhor fonte de inspiração

Frederico Fezas Vital,
Chief executive dreamer

A minha relação com a felicidade

Como acontece com todas as relações, a minha relação com a felicidade não se alimenta de forma autónoma e espontânea. Ela cresce, é nutrida, evolui e é aprofundada por cada atenção que lhe dou. Por cada gesto que lhe dedico. Por todo o empenho que coloco nela. Porque, na realidade, a felicidade, ou as suas manifestações, estão sempre ao meu alcance. Mas o que realmente importa é onde é que eu estou em relação a ela. Como me posiciono face a esses momentos ou face à sua presença na minha vida. Onde estou a focar o meu espírito e mente, quando ela acontece ou se deixa adivinhar, mesmo por entre os problemas que me surgem. Por isso, é que tenho dias nos quais me sinto feliz com uma brisa, e outros em que nem todo o amor do mundo me retira da letargia. Os insondáveis mistérios da complexidade da condição humana.

As relações não são estanques. Assim, a forma e o nível de energia com que as vivemos, transporta-se de umas para as outras, acabando por ditar a frequência geral de vibração de todas as nossas teias de interações - umas vezes mais positiva, outras mais negativa. Assim, por exemplo, se eu for uma pessoa com tendência para me levar demasiado a sério e facilmente penhorar a minha felicidade à opinião que os outros tenham de mim, a mais pequena crítica vai determinar um mal-estar que comprometerá (pelo menos naquele momento e os que virão depois, senão mesmo todo o dia - dependendo do nível de insegurança e de autoestima, ou falta dela) o sucesso de todas as minhas iniciativas e contactos a partir daí. Instalado o desconforto, tudo se seguirá com um efeito de avalanche, repercutindo o poder do chamado “pé atrás”. Alternativa? Mudar a minha relação com a felicidade. Como? Aprendendo a interiorizar que não devemos condicionar o nosso bem-estar, os nossos momentos de felicidade ou a capacidade de nos “felizarmos” (expressão que inventei agora mesmo para significar a capacidade de nos imbuirmos de potencial de felicidade), a terceiros, às suas frustrações, ao seu mal-estar ou à sua necessidade de contagiar o mundo ao seu redor com a sua infelicidade.



© Terra dos Sonhos

Frederico Fezas Vital, Presidente da Associação Terra dos Sonhos

A minha relação com a felicidade não é, pois, um fenómeno isolado e desligado dos outros. E isto é especialmente verdade no local de trabalho, no qual passamos grande parte das nossas vidas, nem sempre a fazer aquilo que, no mais profundo de nós mesmos, achamos ser o que nos está reservado na nossa missão mais profunda. Para podermos criar uma relação fiel e sólida com a felicidade, não a podemos descuidar nem um minuto e devemos manter o nosso foco nela. Os resultados não são, ao contrário do que se possa pensar, fruto do azar ou sorte de variáveis que não controlamos. Os resultados resultam (salve o pleonasma) do nosso trabalho e esforço. Saber aproveitar a FCI (Felicidade de Consumo Instantâneo), planejar os MFI (Momentos de Felicidade Inter-média) e focar na FP (Felicidade Profunda). Esta é a minha fórmula. Se resulta ou não? Mais tarde vos direi. —P

Para podermos criar uma relação fiel e sólida com a felicidade, não a podemos descuidar nem um minuto e devemos manter o nosso foco nela

*Human Capital Consulting
Services, PwC*

A arte de confiar e merecer confiança

O que condiciona a escolha de uma empresa para trabalhar? O que nos faz seguir um líder? Por quê manter a colaboração numa empresa em detrimento de procurar um novo desafio? O que influencia a escolha das pessoas que integram uma equipa?

Em todas as respostas às questões acima vamos encontrar o mesmo conceito, a confiança, de que a empresa que vamos escolher é a melhor para o nosso momento de carreira e vai cumprir o que anuncia na fase de recrutamento; que o rumo que o líder nos comunica merece a nossa confiança; que as oportunidades que advêm do futuro da empresa onde estamos nos trarão valor; que a pessoa merece a confiança de estar numa equipa onde perante grandes desafios se conta com o empenho de todos.

A confiança que se pode encontrar em vários níveis (na sociedade, no mercado, nas organizações) começa em cada um de nós. E quando falamos da confiança que cada um transmite estamos a centrar-nos na credibilidade.

Segundo Stephen M. R. Covey¹⁾, a credibilidade que cada um tem assenta em quatro pilares: a integridade, a intenção, as competências e os resultados. Numa organização é importante poder contar com pessoas credíveis e, como tal, pessoas com atuações fundamentadas por estes quatro pilares - com integridade de valores presentes na cultura da empresa, com comportamentos associados à intenção que ressaltam no clima vivido pela organização, com competências segundo a estrutura de talento que suportam a estratégia, com resultados que os modelos de gestão de *performance* apontam como cumprimento dos planos de ação.

Assim sendo, a quem, dentro da organização, cabe assegurar que temos pessoas credíveis e, como tal, merecedoras de confiança, aumentando este sentimento na organização como um todo?

Acreditamos que estando esta responsabilidade partilhada, desde o próprio até todos os que têm como missão gerir pessoas e equipas, existirá uma missão global de gestão dos mecanismos que propiciam esta confiança na organização, às equipas de Recursos Humanos e mais em concreto à sua liderança. Este “*chief trust officer*” deve assegurar:

- Sistemas de gestão de *performance* adequados: atestam a aferição do pilar dos resultados;



Maria Manuel Seabra da Costa
Director Human Capital Consulting Services, PwC

A confiança começa em cada um de nós. E quando falamos da confiança que cada um transmite estamos a centrar-nos na credibilidade

- A definição do tipo de talento que é necessário ao longo da estrutura organizacional: asseveram que existem competências e conhecimentos necessários à execução estratégica;
- A presença, nos sistemas de avaliação de desempenho, de atuações que fomentem o benefício mútuo e o interesse de todos através de um clima de cooperação: contribuem para a intenção;
- Valores como a coerência, a humildade e a determinação através da cultura: abonam o pilar da integridade.

Assim, não cabendo apenas aos gestores de Recursos Humanos gerir a confiança da organização, estes podem potenciar o nível de confiança ao tornarem presente os seus pilares nas dimensões da gestão de pessoas.

Vivendo épocas de elevada exigência, onde é fundamental ter conhecimento, inovar e potenciar o sucesso, a confiança tem de estar presente na gestão de pessoas sob pena de os resultados não serem sustentáveis. ──

¹⁾Stephen M. R. Covey “The Speed of Trust”

Get the most out of your people



pwc

Contactos

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

As empresas hoje enfrentam desafios que exigem a criação de novos modelos de negócio sendo fundamental o empenho e a determinação de todos. Este contexto implica confiança nas organizações, em especial entre quem gere pessoas e colaboradores. A equipa de Human Capital Consulting da PwC Portugal tem como missão apoiar os seus clientes a alcançar resultados através de melhores decisões sobre a gestão de pessoas.

Desafie-nos a ouvi-lo.

António Garcia Pereira, Advogado

Vale a pena lutar por aquilo que é justo

J á os Romanos distinguiram três espécies de equidade: a “civil” (identificada com a lei), a “pretoriana” (com que os pretores, nas suas decisões, moderavam o excessivo formalismo da lei ou dos contratos) e a “natural” (concebida como a Justiça ideal), enquanto Aristóteles qualificava a equidade como um modo de verdadeira “retificação” do Direito, que é afinal o sentido acolhido nas ordens jurídicas como a nossa, em que é sempre a lei que estabelece quais as situações em que a equidade, definida então como “prudente arbítrio do julgador”, pode intervir.

Creio, todavia, que aquilo que se pretenderá ver tratado será a questão do juízo de apreciação sobre as condutas e os atos considerados como bons ou maus, ou seja, da ética.

Ora, forçoso se torna desde logo referir que tal apreciação tem sido sempre feita ao longo da História à luz dos conceitos e das prescrições de cada classe ou camada da população e, em particular, daquelas que são dominantes em cada época.

Assim, aquilo que para o escravagista se revelava como “equitativo” e “ético” não o era seguramente para o seu escravo. E também aquelas prerrogativas que para o senhor feudal se assumiam como tal, por exemplo, o *jus primae noctis*, nos termos do qual o mesmo senhor tinha direito a dormir a noite de núpcias com a noiva do seu servo da plebe, não o eram seguramente para estes..

Hoje em dia, na sociedade do trabalho assalariado e da hegemonia do grande capital financeiro, vivemos a lógica do primado a todo o custo, numa dimensão do trabalho fundada nas chamadas “vantagens competitivas” dos sistemas que se caracterizam pela chacina dos direitos sociais e laborais mais básicos e na busca à *autrance* da chamada “competitividade”.

Um livro de Ricardo Sennett, “A corrosão do carácter – as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo”, mostra bem como a chamada “nova ordem mundial” da época da globalização e os valores, regras e padrões de conduta que ela continuamente produz e aplica, têm conduzido à cada vez mais sofisticada criação e reprodução dos “novos escravos” dos tempos modernos.

Com efeito, a pregação da “inevitabilidade” e da “inelutabilidade” do que é poderoso e dominante, o descrédito do coletivo e da solidariedade, o elogio



António Garcia Pereira

do individualismo mais feroz, a defesa de que os fins afinal justificarão os meios, a afirmação de que a luta por ideais deixou de fazer sentido, constituem o ideário essencial da ideologia desta “missa hipnótica”, e visam o propósito de conseguir, de modo “neutral” e “democrático” até, impor a governação dos interesses de uma ínfima minoria, cada vez mais rica e poderosa. Tal ideologia será, aliás, tanto mais eficaz quanto mais for coberta de um verniz de “cientificidade” que lhe permita apresentar-se como aparentemente credível e socialmente sustentável. Assim, é óbvio que ninguém aparecerá a defender abertamente que as pessoas devem ras-tejar e não devem ser ciosas dos seus direitos ou exigentes do respeito pelas suas liberdades. Ao invés – e ao estilo duma das “bíblias”

Na sociedade do trabalho assalariado e da hegemonia do grande capital financeiro, vivemos a lógica do primado numa dimensão do trabalho fundada nas chamadas “vantagens competitivas” dos sistemas que se caracterizam pela chacina dos direitos sociais e laborais mais básicos e na busca da chamada “competitividade”



da gestão empresarial (o livrinho “Foi você quem mexeu no meu queijo?” de Spencer Johnson) - o que se dirá é que, perante uma atuação de algum poder que lese os nossos interesses, em vez de nos pormos a choramingar (leia-se, a reclamar), e quase a morrer à fome (como sucede com os humanóides da história), deveremos antes “fazer de cada dificuldade uma oportunidade” (ou seja, engolir em seco e aceitar a ofensa), e “partir para outra” (como fazem os ratos da história...).

Evidentemente que não se prega abertamente o individualismo, mas antes se apreçoam as virtudes dos *self made men*, que souberam correr mais que os seus colegas ou concidadãos, convenientemente apresentados como os “adversários” a derrotar,

senão como os “inimigos” a abater.

Por fim, ninguém ousará dizer que o que se impõe é que as pessoas e as organizações não tenham princípios éticos. Mas leva-se a água ao mesmo moinho, seja erigindo o “pragmatismo” corno valor fundamental (“podemos não gostar, mas estas são as regras do jogo...”), seja banalizando e ridicularizando quem insista em ter a espinha vertebral direita (“vejam bem o que ele ganhou com isso!” ou “lá está aquela com as coisas do costume”), seja olhando tão oportunista quanto hipocritamente “para o lado” face à realidade (veja-se o escândalo de algumas das grandes empresas que constantemente falam em “responsabilidade social” e no “*we care about people*”, e que são afinal caracterizadas, diretamente ou através das suas subcontratadas, pelas maiores arbitrariedades e explorações).

Por mim, continuo a pensar que deveremos combater esta “missa hipnótica”, que importa manter os princípios e que vale a pena lutar por aquilo que é justo, mesmo que a ideologia dominante continuamente pregue, até para conseguir que os escravos se não desinquietem, que tal já “não valeria a pena”... P



“Ao contrário do que é tido como comum, a inovação raramente parte de uma coincidência ou de um acaso. É sim fruto de um cuidadoso processo, que exige um rigoroso planeamento, com metas, objetivos e passos intermédios claramente definidos.”

António Portela



António Portela, CEO do Grupo BIAL

António Portela, Gestor

Inovação e pessoas

É hoje um lugar-comum falar-se de inovação, da sua importância para a competitividade das empresas e do acréscimo de valor acrescentado que traz para os produtos e serviços. Embora se reconheça a sua importância, pouco se fala do modo de a dinamizar nas empresas, de fomentar uma cultura de inovação. Creio que não debatemos o suficiente os processos, o planeamento ou as pessoas, elementos-chave da inovação.

No mundo em que vivemos é difícil conseguir algo diferenciador e inovador. Parece-me útil que façamos uma reflexão sobre a necessidade de ter pessoas com competências e níveis de exigência elevados. São pessoas com níveis de remuneração mais elevados, mas com um maior conhecimento técnico dos processos, do planeamento ou dos mercados. É necessário que haja uma maior aposta nestas pessoas, a par de uma cultura e ambiente de inovação nas empresas. Do meu ponto de vista, a dinâmica em-

presarial é a grande incentivadora, ou não, de uma cultura de inovação. A inovação deve ser transversal a toda a empresa, não dependendo necessariamente do topo. Deve fluir de todos os que trabalham no dia a dia com os produtos, que os produzem e comercializam, que controlam a sua qualidade, mas deve existir um clima que favoreça este tipo de reflexão e comunicação que deve partir da administração.

Também me parece que, ao contrário do que é tido como comum, a inovação raramente parte de uma coincidência ou de um acaso. É sim fruto de um cuidadoso processo, que exige um rigoroso planeamento, com metas, objetivos e passos intermédios claramente definidos. Mais uma vez, parece-me necessário que a cultura da empresa fomente e contribua para este tipo de processos. Da mesma forma, julgo ser essencial existir nos processos da empresa um contínuo questionar dos produtos e processos em vigor. Vários livros e autores abordam a questão da dificuldade em parar ou matar projetos ou produtos, como sendo um dos grandes fatores limitativos do surgimento de inovação e de uma cultura de inovação dentro das organizações. A relutância em alterar aquilo que já existe condiciona a forma de trabalhar das pessoas no seu processo de inovação.

Parece-me fundamental existir uma clara aposta em todo um processo de inovação assente em pessoas qualificadas a poder desenvolver esse processo. A aposta nas pessoas é essencial, pois são elas que poderão compreender todo o processo envolvido e delinear um planeamento adequado com uma eficiente gestão dos recursos, além da mais-valia técnica e científica que poderão aportar. Em Portugal cerca de 20% dos investigadores trabalham no setor privado, enquanto nos EUA cerca de 80% o fazem. Falta-nos uma cultura de inovação que aposte nas pessoas. Acredito que também falta conhecimento de como se desenvolve o processo de inovação, nomeadamente nas empresas de menor dimensão e com recursos mais limitados. Nem tudo tem de ser em grande escala. Há muitas oportunidades e valor acrescentado perfeitamente ao alcance de todas as empresas, o fundamental é criar e implementar uma cultura aberta à inovação. —P

Há muitas oportunidades e valor acrescentado perfeitamente ao alcance de todas as empresas, o fundamental é criar e implementar uma cultura aberta à inovação

Filipe Vila Nova, Empresário

Decidir sem recorrer à razão



Filipe Vila Nova, Chairman da Salsa Jeans

A utilização da intuição tem obviamente os seus riscos, na medida em que ofusca a nossa capacidade de análise consciente e racional

Acredito que, em maior ou menor escala, qualquer pessoa tem a capacidade de intuir! Ato esse muitas vezes inconsciente e involuntário, que nos leva por impulso a decidir o que fazer, sem recorrer ao uso da razão.

A intuição é criada sobre uma base de reconhecimento e construção de padrões que o nosso cérebro vai acumulando durante a vida, registando cada vivência como conhecimento e experiência, cujo conjunto suporta os nossos juízos e permite criar percepções e antecipar apreciações. É sem dúvida uma capacidade única na medida em que se baseia em pontos de vista, em modelos de análise mental e na acumulação de experiências de vida que são ímpares em cada ser humano.

Não considero que tenha o dom da intuição. Acredito sim que fui, ao longo dos anos, desenvolvendo e apurando a minha capacidade de intuir. A oportunidade de interagir diariamente com equipas multidisciplinares e a pressão de um negócio que vive da antecipação de tendências e de comportamentos de compra dos clientes, fortaleceram essa minha aptidão. Muito do sucesso reside na rapidez e precisão de cada decisão, estimulada pela criatividade e emoção!

A tomada de decisão baseada na intuição concede um conforto adicional, contudo, é fundamental refrear racionalmente esse impulso, averiguando a veracidade dos sinais observados, com base em valores de integridade, ética e responsabilidade. Isto é tão mais verdade quando o impacto de cada decisão vai para além de cada um de nós e influencia a vida de outros. É sobretudo por essa perspetiva que treino o domínio dessa capacidade, deixando espaço para a ponderação e consciencialização razoável de fatores que podem, ou não, contrariar ideias concebidas em suporte intuitivo.

A utilização da intuição tem obviamente os seus riscos, na medida em que ofusca a nossa capacidade de análise consciente e racional. Quando sabemos a resposta e decidimos de forma intuitiva, chegamos muitas vezes, e mais rapidamente, à conclusão mais admissível, sem haver espaço para filtragem de informação, seja ela de suporte efetivo à decisão ou conflituosa com ela.

O caminho mais curto é sempre aquele em que acreditamos e confiamos! _____



“Quando sabemos a resposta e decidimos de forma intuitiva, chegamos muitas vezes, e mais rapidamente, à conclusão mais admissível, sem haver espaço para filtragem de informação, seja ela de suporte efetivo à decisão ou conflituosa com ela. O caminho mais curto é sempre aquele em que acreditamos e confiamos!”

Filipe Vila Nova

Responsabilidade



“Empenhamo-nos todos os dias no desenvolvimento de estratégias de negócio mais eficientes que passam não só pelo planeamento de produções locais, baseado em projeções de consumo e com maior garantia de escoamento, como também pelo desenvolvimento de produtos competitivos, em qualidade e preço, com benefícios claros para toda a cadeia de abastecimento – do produtor ao consumidor.”

Catarina Fernandes



Catarina Fernandes, Diretora de comunicação

A relação da Sonae com a responsabilidade

Nunca como hoje os temas sobre responsabilidade e ética foram tão debatidos. É verdade que ultimamente se discute muito a falta de responsabilidade e ética das pessoas, das organizações e dos sistemas, mas também é verdade que os bons exemplos existem e em tempos difíceis como os que vivemos urge falar deles, porque são eles o nosso bote salva-vidas para uma sociedade melhor.

Mas afinal o que é responsabilidade? Será que existe uma responsabilidade pessoal e outra corporativa? Acredito que não, mas que, pelo contrário, ambas são indissociáveis.

Na Sonae acreditamos que as pessoas são um fator distintivo por essa razão.

A responsabilidade começa por cada um não se contentar com o bom, mas procurar a excelência e estar comprometido com o todo. A soma das vontades individuais consolida o compromisso da Sonae com a criação de valor económico baseado em princípios éticos e de desenvolvimento sustentável, assente em relações de confiança, a longo prazo, com acionistas, colaboradores, fornecedores e clientes e no respeito pelo país e pela sustentabilidade do planeta.

Acreditamos que o desenvolvimento das competências individuais, o fomento de uma cultura interna que promova a meritocracia, os desafios e a vontade de aprendizagem constantes são fatores cruciais para a atração de Recursos Humanos de elevada capacidade.

São estes Recursos Humanos excecionais que nos permitem, enquanto organização, atingir metas cada vez mais ambiciosas em várias frentes, de forma sustentável.

Temos um sentido de Responsabilidade Social ativo de contribuição para a melhoria da qualidade de vida de milhões de pessoas, com uma forte preocupação ambiental e de desenvolvimento do conhecimento humano. Tudo isto está patente de forma expressa no nosso *statement Improving life*.

Movemo-nos, diariamente, pela vontade de contribuir para a promoção do bem-estar social e cultural das comunidades onde estamos inseridos, em áreas como o ambiente, a cultura, a educação, a saúde, a ciência e a solidariedade social. Apoiámos mais de 3000 instituições, investindo mais de 10 milhões de euros no apoio à comunidade.

Empenhamo-nos todos os dias no desenvolvimento de estratégias de negócio mais eficientes que passam não só pelo planeamento de produções locais, baseado em projecções de consumo e com maior garantia de escoamento, como também pelo desenvolvimento de produtos compe-



Catarina Fernandes, Diretora de comunicação da Sonae

titivos, em qualidade e preço, com benefícios claros para toda a cadeia de abastecimento - do produtor ao consumidor.

Isto permite-nos distribuir valor aos nossos clientes, a quem oferecemos uma gama atrativa de produtos ao melhor preço, permitindo às famílias fazer uma melhor gestão do seu rendimento disponível.

A Sonae é uma organização internacional, com a ambição de ser líder em qualquer parte do mundo. Somos competitivos, acreditamos numa política que premeia o mérito, olhamos para as dificuldades como oportunidades e não abdicamos de ver a longo prazo, única forma de mantermos a nossa vocação de perenidade. Trabalhamos para o futuro e evoluímos no sentido das necessidades dos nossos consumidores e parceiros e acreditamos que os bons exemplos potenciam outros bons exemplos. No futuro, como hoje, as pessoas estão no centro do nosso sucesso e estas devem ser a nossa principal responsabilidade. 

Pedro Carranço, Gestor

A minha relação com o sucesso



Pedro Carranço, Diretor *employee benefits* na Generali

Sucesso é a habilidade de viver a sua vida da forma que quer vivê-la, fazendo o que mais gosta, rodeado por pessoas que admira e respeita. Num sentido mais amplo, sucesso é a habilidade de alcançar os seus sonhos, desejos, esperanças, anseios e metas em cada área importante da sua vida.”

Esta é uma das inúmeras definições de sucesso que podemos encontrar através de uma simples busca na Internet. O nosso primeiro impulso perante este tipo de definições é tentar aferir se está certa ou errada. Pois é precisamente neste ponto que começamos a identificar a principal característica de base do “sucesso”: não existe definição certa ou errada; o que existe é uma definição própria para cada pessoa, em função dos valores, anseios e desejos que cada um mais valoriza.

Como tal, a melhor forma de se procurar perscrutar os insondáveis mistérios do sucesso é avaliarmos a nossa própria experiência de vida, o nosso próprio exemplo. É seguramente essa a realidade que melhor conhecemos e a partir da qual poderemos, de forma mais sólida, retirar algumas conclusões de caráter mais generalista e universal.

Definir sucesso à luz dos “objetivos-macro” que em última análise possamos perseguir na nossa vida não me parece uma forma correta e adequada de abordar a questão, uma vez que, se assim fosse, nunca teríamos sucessos intermédios e, por outro lado, sendo atingidos os tais “objetivos-macro”, a nossa perseguição do sucesso acabaria inevitavelmente nesse momento e nada mais haveria que nos desafiasse.

Passando desta abordagem mais pessoal para uma lógica de Gestão de Recursos Humanos no seio de uma organização, facilmente se percebe que um dos pontos-chave na gestão de pessoas é precisamente a identificação daquilo que cada um mais valoriza em determinado momento da sua vida.

Se é essencial tentar colocar as pessoas em funções para as quais se sintam minimamente vocacionadas e motivadas, é igualmente fundamental procurar criar as bases que possam conduzir a que cada colaborador atinja aquilo que, a curto ou médio prazo, considere como sucesso (independência financeira, estatuto, saúde, qualidade de vida, tempo para a família, etc., etc.). Porque é o sucesso que nos motiva a todos e que nos faz ir um passo mais além. É a perseguição do sucesso, seja

A melhor forma de se procurar perscrutar os insondáveis mistérios do sucesso é avaliarmos a nossa própria experiência de vida, o nosso próprio exemplo

qual for a sua caracterização, que constitui o combustível que nos faz ir em frente e, conseqüentemente, que faz qualquer organização ir em frente.

E é nesta infundável e dinâmica multiplicidade de anseios e objetivos, por vezes aparentemente contraditórios, que a Gestão de Recursos Humanos se movimenta. É impossível, há que o admitir, prover, num mesmo momento, a todas as realidades individuais de forma integral e completa. Até porque, desde logo, há que reconhecer que algumas motivações de cada colaborador podem ser incompatíveis com os interesses da organização. Assim sendo, o sucesso na Gestão de Recursos Humanos está sobretudo ao nível do equilíbrio que consegue atingir entre as motivações individuais e os superiores interesses da organização. Poderá parecer uma forma de medição de sucesso demasiado subjetiva. Mas estamos a falar de pessoas, de sujeitos, pelo que a gestão da subjetividade é uma característica intrínseca da função de Recursos Humanos. **—P**



“Se é essencial tentar colocar as pessoas em funções para as quais se sintam minimamente vocacionadas e motivadas, é igualmente fundamental procurar criar as bases que possam conduzir a que cada colaborador atinja aquilo que, a curto ou médio prazo, considere como sucesso: independência financeira, estatuto, saúde, qualidade de vida, tempo para a família.”

Pedro Carranço





Vanessa Cruz, Galileu

Sucesso e liderança

Sucesso é a consecução de objetivos - sejam eles pessoais ou profissionais - que queremos alcançar; é a nossa realização pessoal e profissional.

Para que as organizações conquistem o sucesso, é requisito essencial que possuam bons líderes. Uma empresa bem sucedida tem uma característica que a distingue das demais: líderes eficazes, com as *soft skills* certas.

A liderança é feita de características inatas e de competências que têm de ser trabalhadas. Algumas pessoas já nascem com uma capacidade de liderança natural, que deve ser trabalhada. Uma equipa é o reflexo do seu líder e se este for bem sucedido e eficaz, a sua influência tenderá a levar a uma produtividade e crescimento organizacional constante, permitindo o alcance dos objetivos individuais, das equipas e da empresa, assegurando o sucesso de toda a organização.

Um líder é alguém que possui conhecimentos para desenvolver pessoas, criando ao seu redor um ambiente propício ao sucesso, no qual a comunicação, a coesão, a criatividade e o trabalho de equipa estão sempre presentes; conhece as habilidades e potencialidades da sua equipa utilizando-as da melhor forma possível, desenvolvendo as pessoas com as quais trabalha e ampliando as suas habilidades para criar sinergias.

Um dos ónus da liderança é assumir a responsabilidade pelas falhas dos seus seguidores e, por isso, é de extrema importância termos as nossas *soft skills* aprimoradas para alcançarmos o êxito. As empresas encontram-se cada vez mais atraídas por profissionais que tenham consciência da importância das *soft skills*, tais como manter uma atitude positiva, ser autoconfiante, honesto, comunicar eficazmente com os outros, fazer uma adequada gestão do tempo, resolver problemas de forma criativa, ser resiliente, entre outros. Estas competências são aspetos determinantes para o sucesso de uma equipa e podem ser responsáveis pelo seu diferencial profissional.

O desenvolvimento destas características essenciais à liderança é de extrema importância. Em cada profissional existe potencial para o sucesso, sendo a liderança um seu catalisador - de forma constante ou em momentos pontuais, mas decisivos. **□**



Vanessa Cruz, Coordenadora da área de *soft skills*, Galileu
www.galileu.pt/atelier

Para que as organizações conquistem o sucesso, é requisito essencial que possuam bons líderes. Uma empresa bem sucedida tem uma característica que a distingue das demais: líderes eficazes, com as *soft skills* certas

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

Parabéns
pela presença
na **1ª lista mundial**
de multinacionais!



crie o seu próprio great place to work em Portugal e no mundo

microsoft sas cisco
diageo roche
mars
medtronic

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

Dois casos de estudo apresentados pela Unit4

Processos de agilização da GRH

por: **Patrícia Noletto**

Face ao crescimento e à responsabilidade de manter um serviço eficiente, o Holmes Place teve, em 2002, a necessidade de instalar um sistema de gestão integrado de informação fiável e flexível. Para gerir o ciclo do negócio foi selecionado a *suite* modular ABW para a gestão financeira, logística, projetos e Recursos Humanos. Em particular para a DRH, a solução ABW garante o armazenamento e disponibilidade *online* de todas as informações sobre o cadastro dos colaboradores. Utilizando a ferramenta de gestão documental é possível guardar na ficha do colaborador todos e quaisquer documentos que lhe estão relacionados.

Os registos de faltas, horas extraordinárias, comissões, prémios são efetuados de forma descentralizada sendo, posteriormente, aprovados pelos responsáveis de cada área e finalmente pelo responsável de RH, estando desde logo disponíveis para o processamento periódico de salários. O módulo de Recursos Humanos permite ainda a gestão da formação, podendo cada colaborador verificar quais os cursos disponíveis e efetuar a sua pré-inscrição. Após o projeto de implementação, a DRH conseguiu maior fiabilidade dos dados, flexibilidade de trabalho e uma eficiência de tempos e custos associados às tarefas de gestão das suas equipas.

Também a Servex Online aposta na tecnologia como base para a excelência nos serviços da DRH. A Servex, com uma experiência de mais de 35 anos, é pioneira na criação de serviços direcionados para empresas, fundamentalmente através de serviços *online*. “Desta forma é possível ter um controlo preciso do negócio e ter um canal de comunicação mais direto, rápido e seguro. Entre outros, destaca-se pela oferta do serviço de processos de GRH”, garante Francisco Brea Burgos, diretor da Servex.

Este serviço é ideal para organizações que, pela sua dimensão, necessitam de uma gestão de RH adaptada às suas necessidades, com modelos de pagamentos, processos e relatórios personalizados. Já há mais de 25 anos que utiliza, como base para o serviço ao cliente, o *software* da UNIT4. “Com a UNIT4 foi possível criar um modelo de serviço excepcional, já que a flexibilidade da aplicação permitiu-nos desenvolver com os nossos próprios meios as funcionalidades que dão personalidade ao nosso serviço, diferenciando-nos dos nossos concorrentes.” Segundo Sérgio Ruano, *IT director*, “a relação com a UNIT4 foi a chave para o desenvolvimento do modelo de serviço atual que teria sido impossível com outro fornecedor de tecnologia. Na prática, ao utilizar o *software* da UNIT4 conseguimos vantagens competitivas e diferenciadoras”.

Maiores vantagens identificadas pela Servex neste processo de informatização da GRH:

Integração: “Trata-se de um sistema complementemente integrado, que evita a duplicação de processos e otimiza o tempo dos utilizadores. Centramos os nossos esforços em processos de valor e evitamos dedicar tempo a tudo o que pode ser automatizado”;

Acesso aos dados: “Com um único foco nos dados, sem redundâncias, evitam erros nos processos. Assim, os dados estão acessíveis de forma estruturada”;

Agilidade e rapidez: “A vasta funcionalidade do *software* UNIT4 permite-nos resolver rapidamente as necessidades complexas que surgem no dia a dia de centenas de clientes dos mais variados setores”;

Compatibilidade: “A tecnologia da UNIT4 facilita-nos a fusão da aplicação *standard* com o sistema Web de prestação de serviços que foi implementado à medida”;

Projeção para o futuro: “O *software* da UNIT4 é uma garantia para enfrentar os desafios tecnológicos futuros. Há que ter em conta que trabalhamos com a UNIT4 há mais de 25 anos e que durante estes anos as mudanças tecnológicas foram enormes e mesmo assim conseguimos evoluir sem contratempos”.

ENSINO SUPERIOR

Presente no ensino superior, esta parceria traduziu-se em mais de 750 clientes espalhados pelo mundo. Como exemplo, a Bangor *University*, no País de Gales, que integra cerca de 2000 funcionários e 500 colaboradores temporários que têm de ser coordenados permanentemente, definiu o objetivo de implementar um novo sistema de RH e salários que integrasse toda a organização.

“O fator-chave para a mudança foi o facto de o nosso antigo sistema não poder ser utilizado para além do final do ano fiscal, por isso, tivemos de selecionar um novo sistema para os RH que estivesse operacional num curto

Apontamentos

Desde 1998 em Portugal, o Holmes Place veio inovar e acrescentar valor ao mercado nacional, através do conceito de *health club*. Hoje com, 19 clubes, 1200 colaboradores e mais de 51 000 sócios, a Holmes Place é uma referência no setor de *health club* e *fitness*.

A Servex é uma empresa espanhola de prestação de serviços de gestão. Desde 1968 é uma referência no setor da gestão de serviços para todo o tipo de empresas, oferecendo aos seus clientes a possibilidade de controlar os seus negócios de forma mais precisa.

A Bangor University é uma instituição do ensino superior no Reino Unido, com uma vasta história que teve início em 1884. Atualmente com mais de 12 000 alunos e 2000 funcionários, tem o foco orientado para a prestação da mais alta qualidade nos serviços de ensino.

Entrevista

A UNIT4 NA GRH NO ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL

QUAIS OS OBJETIVOS QUE ESTÃO PLANEADOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE RH NA UCP?

Entendo que a Universidade Católica Portuguesa pretende aliar o recurso das tecnologias de informação às melhores práticas dos Recursos Humanos, orientadas à simplificação e automatização de tarefas que, antes desta implementação, esgotavam muito tempo e recursos.

QUAIS OS BENEFÍCIOS QUE A UCP VAI OBTER COM ESTA IMPLEMENTAÇÃO?

Os benefícios são diversos, mas considero que os principais são garantir a fiabilidade dos dados desde o seu registo, facilidade de atualização, integração com as restantes áreas e automatização de tarefas, facilitando a atividade dos colaboradores da UCP, pelo que, em suma, consistem em agilizar a gestão dos RH.

Rute Fernandes, Consultora de RH da UNIT4

espaço de tempo, caso contrário ninguém seria pago”, afirma Darren Sidell, diretor de RH. “Isto pesa muito na nossa consciência e, por isso, começámos a avaliar diversos sistemas. Quando estudámos a UNIT4 e a sua solução ABW vimos que o caminho seria aquele e a partir daí a implementação efetiva foi bastante rápida. Agora, temos sido capazes de utilizar o Agresso para satisfazer as nossas necessidades organizacionais de forma muito fácil e sabemos que vai fazer a diferença no futuro da organização. Podemos facilmente definir escalões e tipos de pagamento, e agora também é possível lidar com as exigências mais complexas, como por exemplo os nossos professores que trabalham a tempo parcial, as diferenças na carga horária e o processamento correto desses dados consolidados. A maioria dos processos, tais como a produção de contratos, é automatizado, o que nos permite ter uma visão analítica bastante clara de todas as informações, para que possamos avaliar vários parâmetros, como ausência por doença, de forma muito mais eficaz.”

O sistema foi parametrizado por uma equipa da universidade, em parceria com os consultores da UNIT4. Neste modelo, Darren Sidell considera ter as pessoas dentro da organização que conhecem bem o sistema para que de forma rápida e independente seja possível implementar novas alterações. O que se traduz num controlo de custos com equipas externas. 

A entrada no mercado laboral

Passaporte para o mundo do trabalho



As vencedoras da primeira edição do Passaporte RH

© D&F

Numa altura em que já está a decorrer a segunda edição do Passaporte RH, uma iniciativa da APG que visa a facilitação da entrada no mercado de trabalho a jovens recém-licenciados na área dos Recursos Humanos, a Pessoal foi ouvir as impressões e expectativas de quem entra pela primeira vez num departamento de Recursos Humanos.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

O Passaporte RH foi uma oportunidade única! A possibilidade de conhecer a direção de Recursos Humanos de uma empresa multinacional com acompanhamento ao longo de todo o processo tornou-se a ligação perfeita entre a formação académica e o mercado de trabalho. Mais do que poder pôr em prática os conhecimentos adquiridos na faculdade, o Passaporte RH permitiu o alcance de uma visão abrangente de todo o funcionamento e processos em Recursos Humanos”. Esta opinião de Bárbara Kahles poderá ser a definição perfeita para o Passaporte RH, uma iniciativa da APG lançada o ano passado com o objetivo de promover a integração de jovens licenciados na área dos Recursos Humanos no mercado laboral. Bárbara Kahles, atualmente a desempenhar funções de assistente de Recursos Humanos e *marketing* numa empresa de consultoria estratégica em Lisboa, realizou o seu estágio no banco Santander e teve como coordenadora Isabel Viegas, que refere à Pessoal: “a nossa estagiária mostrou desde o início uma postura de aprendizagem e curiosidade que facilitou a sua integração na nossa equipa. O facto de ter tido logo no início algumas sessões comigo e de ter acompanhado alguns dias do meu trabalho permitiu-lhe adquirir os temas que fazem o dia a dia nos RH de uma grande empresa, como é o Santander”. O Passaporte RH compreende dois momentos distintos e complementares: um estágio em ambiente de trabalho e um programa de *mentorship*. A primeira edição deste projeto da APG, que já vai na sua segunda edição, contou com a participação de seis recém-licenciadas e seis respetivas mentoras.

Maria João Guerreiro, que viu prolongado o seu período de estágio na Bayer, faz questão de destacar que tem aproveitado “ao máximo” esta experiência, realçando como aspetos mais posi-

tivos “o facto de ter encontrado uma mentora e um departamento de Recursos Humanos inteiramente disponíveis para partilhar comigo os seus conhecimentos e experiências”. A mentora é Maria João Lourenço, diretora de Recursos Humanos da Bayer, que sente a sua estagiária mais confiante, com uma visão mais abrangente das responsabilidades de um departamento de RH e mais afinada com as pequenas grandes coisas que são também críticas do sucesso desta área. “Acredito genuinamente que a Maria João sairá da Bayer com as bases para analisar e saber encontrar caminhos para os diversos desafios de um Departamento de RH”.

Ao contrário de Maria João Guerreiro, Pepita Esteves já não está a trabalhar no departamento de Recursos Humanos da empresa que a recebeu para a realização do seu estágio. Para o departamento RH da Fnac Portugal, a estagiária que teve como mentora Isabel Heitor, responsável pelos RH do Grupo Accor, levou os conhecimentos de quem usufruiu da oportunidade de “colocar a teoria na prática” numa grande empresa. “Valorizei a interação que tive com a equipa RH da Accor, que me explicou como funcionava o departamento RH. No meu caso, tive participação direta em vários projetos e senti que podia ser uma mais-valia por ser uma ‘recente entrada’, temos um olhar mais crítico e sempre me foi possível dar a minha opinião”. A mentora concorda: “tive a sorte de ter a Pepita, alguém muito recetivo, aberto e com vontade de aprender - o que facilitou muito o processo. A Pepita (*mentoree*) evoluiu claramente em termos de conhecimentos, maturidade, capacidade de relacionamento interpessoal, determinação e confiança para enfrentar o mercado de trabalho”, conclui Isabel Heitor.

Catarina Horta, diretora de Recursos Humanos da Randstad e responsável dentro da APG pela conceção do projeto Passaporte RH, acolheu no seu departamento Celine Santos, a estagiária com um percurso mais consolidado na empresa onde desenvolveu o seu estágio, pelo menos se tivermos em conta que foi convidada a assumir a função de técnica de recrutamento e seleção na agência da Randstad em Vila Franca de Xira, “encontre-me lá desde junho, já lá vão cinco meses. A minha ambição atual passa por desenvolver mais competências no campo do recrutamento e seleção, nomeadamente a nível do *staffing* temporário, pois consiste no grande foco dos nossos clientes. E porque o trabalho de agência passa pela criação da necessidade, espero igualmente assumir progressivamente funções de comercial. A junção do recrutamento e seleção

com a vertente comercial permitir-me-á um contacto privilegiado com os nossos clientes e naturalmente um olhar incisivo do mundo empresarial, nomeadamente no que

toca aos seus Recursos Humanos”, esclarece.

Na opinião de Cátia Teles, “o Passaporte RH constitui-se como um projeto extremamente benéfico, tendo-me permitido a aquisição de conhecimentos práticos e de aprendizagens *on job* numa empresa de renome internacional”. Durante o seu percurso na farmacêutica MSD teve o privilégio de estar integrada numa equipa de elevada competência técnica e contar com a orientação de uma “profissional com uma sólida carreira e com um vasto leque de conhecimentos a transmitir. A orientação da dra. Margarida Barreto pautou-se pela constante preocupação para com o meu desenvolvimento, transmitindo sempre a alegria e otimismo que lhe são particulares”. Segundo a sua mentora, a estagiária teve “uma oportunidade de contactar com todas as áreas de trabalho dos RH da MSD, desde o processamento salarial às áreas mais técnicas, contribuiu também com algumas ideias inovadoras sobre o trabalho em equipa, o *stress* em situação de trabalho e o conhecimento mais aprofundado entre as pessoas da equipa”.

Entrar pela primeira vez, como profissional da área, num departamento de Recursos Humanos é uma experiência inesquecível. Patrícia Apolinário teve este momento de estreia na Ericsson e, em jeito de praxe de boas-vindas, foi “obrigada” pelos colegas a trazer um bolo para dividir entre todos, “foi um momento agradável e descontraído que me proporcionou um contacto mais próximo com cada colega”. A médio prazo, os objetivos de Patrícia passam por terminar o seu estágio, que foi prolongado, e “com esta experiência superenriquecedora pretendo consolidar as minhas competências numa oportunidade dentro ou fora da Ericsson”. Em jeito de balanço do período de estágio, Fernanda Tomás, *Head of Human Resources & Organization Region Mediterranean* da Ericsson, salienta o “desenvolvimentos ao nível dos crescentes conhecimentos nas várias áreas de Recursos Humanos e o à-vontade na interligação das mesmas, bem como no crescente nível de profissionalismo, orientação para o cliente e qualidade nos trabalhos apresentados”. □

O Passaporte RH compreende dois momentos distintos e complementares: um estágio em ambiente de trabalho e um programa de *mentorship*

A Reter

- “É um verdadeiro passaporte de acesso a vários mundos desconhecidos”.
Isabel Heitor, Accor
- “Muito positivo. Embora três meses seja pouco tempo; devia ser alargado para seis”.
Margarida Barreto, MSD
- “É com satisfação que vejo as *mentorees* voarem. Espero encontrar-me com elas como colega de direção um ano destes”.
Catarina Horta, Randstad
- “Para a Bayer foi uma aposta certa e para mim um prazer enorme!”
Maria João Lourenço, Bayer
- “Para a empresa, é uma oportunidade de contar com novas e recentes perspetivas de RH”.
Fernanda Tomás, Ericsson
- “O facto de a nossa estagiária ter conseguido encontrar uma colocação profissional na fase final do estágio mostra o sucesso que esta iniciativa pode ter”.
Isabel Viegas, Santander

Top 25 World's Best Multinational

Microsoft é a melhor multinacional para trabalhar

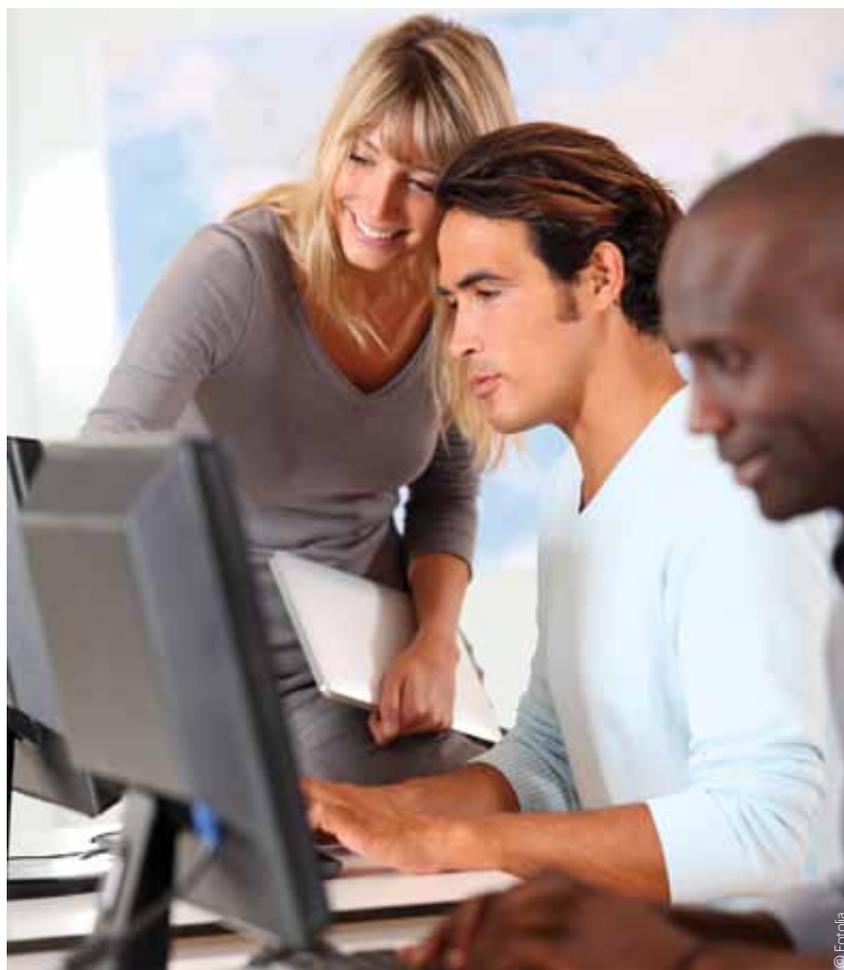
O Great Place to Work analisou os resultados dos seus estudos nacionais realizados em 45 países e elegeu as 25 melhores empresas multinacionais para trabalhar. A Microsoft foi a grande vencedora, seguida da SAS e da NetApp. Para esta lista também contribuíram os resultados obtidos em Portugal por sete empresas multinacionais.

por: **Patrícia Noletto**

De acordo com o estudo do Great Place to Work, apresentado numa cerimónia pública, em finais de outubro, no edifício da New York Stock Exchange, em Nova Iorque, a Microsoft é a melhor empresa multinacional do mundo para trabalhar, seguida da SAS e da NetApp. Numa lista dominada maioritariamente por empresas norte-americanas, que ocupam na totalidade os 10 primeiros lugares, é importante destacar a presença de seis multinacionais com origem europeia e a ausência de qualquer empresa originária de outro ponto do globo.

“A Microsoft é um bom lugar para trabalhar não só pelo que fazemos mas também por causa da qualidade da cultura empresarial que os nossos colaboradores, coletivamente, criaram”, refere Lisa Brummel, *chief people officer* da empresa. “Estamos extremamente agradados

Foi a primeira vez que o Great Place to Work anunciou uma lista com as 25 melhores empresas multinacionais para trabalhar, um estudo baseado nos resultados de pesquisas realizadas em milhares de empresas espalhadas pelos seis continentes



que o compromisso da Microsoft com a inovação e a nossa paixão pela forma como a tecnologia pode transformar a vida das pessoas sejam reconhecidos em todo o mundo”, acrescenta.

Para Tom Georgens, presidente e CEO da NetApp, que ficou em 3º lugar do *ranking*, “ganhar o reconhecimento como uma das melhores empresas multinacionais para trabalhar é uma grande honra. Acreditamos que a criação de um ambiente onde os nossos colaboradores e a inovação se desenvolvem simultaneamente contribui diretamente para o sucesso dos nossos clientes e parceiros”.

Foi a primeira vez que o Great Place to Work®, empresa global especialista em ambientes de trabalho, anunciou uma lista com as 25 melhores empresas multinacionais para trabalhar, um estudo baseado nos resultados de pesquisas realizadas em milhares de empresas espalhadas pelos seis continentes.

“Esta lista reconhece multinacionais que têm demonstrado um compromisso verdadeiramente sério para a criação de ambientes de trabalho que promovam a confiança, orgulho e companheirismo entre os seus colaboradores”, disse José Tolovi Jr., CEO global do Great Place to Work. “Todas as empresas que fazem parte deste *ranking* inaugural devem estar orgulhosas deste feito notável. Com base nesta pesquisa podemos dizer, sem margem para dúvidas, que estas 25 empresas possuem os melhores ambientes de trabalho no mundo”.

As vantagens para uma empresa em constar do *ranking* das 25 melhores multinacionais são evidentes. Para além de beneficiarem de um valioso e importante estudo anual de excelência no trabalho e boas práticas de gestão, um lugar cimeiro equivale a uma maior facilidade na implementação de profícuas políticas de recrutamento e a um reforço global da rentabilidade. O Great Place to Work Institute em Portugal anunciou, em fevereiro deste ano, as 30 melhores empresas para trabalhar no nosso país. Dessas, para além da Microsoft e da SAS, também a Cisco, Diageo, Medtronic, Mars e Roche contribuíram com os seus resultados para a lista das 25 melhores a nível mundial. Na opinião de Sandrine Lage, fundadora do Great Place to Work Institute em Portugal, “esta iniciativa traduz o compromisso do instituto em trazer valor acrescentado ao mercado português, colocando-o em permanente interação com o que de melhor se faz mundialmente a nível da gestão de pessoas. Ser um Great Place to Work é, aliás, o primeiro passo para construir uma sociedade mais justa e deveria ser o pilar de qualquer organização que se diz sustentável”. 

Posição	Empresa	Sede
1	Microsoft	EUA
2	SAS	EUA
3	NetApp	EUA
4	Google	EUA
5	FedEx Express	EUA
6	Cisco	EUA
7	Marriott	EUA
8	McDonald's	EUA
9	Kimberly-Clark	EUA
10	SC Johnson	EUA
11	Diageo	Reino Unido
12	American Express	EUA
13	Medtronic	EUA
14	Intel	EUA
15	Hilti	Liechtenstein
16	3M	EUA
17	Telefónica	Espanha
18	National Instruments	EUA
19	Mars	EUA
20	Accenture	EUA
21	Roche	Suíça
22	Novo Nordisk	Dinamarca
23	The Coca Cola Company	EUA
24	Atento	Espanha
25	Quintiles	EUA

CH ACADEMY
by CH Business Consulting.

Formação à medida de cada Organização

Desenvolvemos Competências. Fortalecemos o Capital Humano, contribuindo para a valorização de Pessoas e Organizações.

www.ch-academy.pt

GRUPO CH
Soluções globais
PORTO - COIMBRA - LISBOA - QUARTZARA

MELHORES EMPRESAS EXAME
GREAT PLACE TO WORK 2011
apcer, apcer, I-NET, DGERT



“Sem dúvida que a crise acentua as pressões do trabalho mas, ao mesmo tempo, confere uma maior responsabilização pela qualidade e eficácia individual.”

Helena Santos

Helena Santos, Diretora RH da Axa Portugal

“Fazemos atos heróicos todos os dias!”

Foi a distinguida este ano com o Prémio Europeu de Recursos Humanos, galardão que recebeu em setembro na Turquia. Desde 2008 como diretora de Recursos Humanos da AXA Portugal, faz questão de destacar as “excelentes” práticas RH da sua empresa, que a tornam um “empregador de referência”. Assume o seu gosto pelas viagens e diz que gostava de conhecer melhor a América do Sul e a Ásia, pela “riqueza cultural, paisagens maravilhosas e perspetivas de vida diferentes”.

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

Helena Santos, com o ensaio “O Prémio Europeu de RH para ‘profissionais que trabalham com pessoas’”, foi a grande vencedora do Prémio Europeu de Recursos Humanos 2011 (*HR Award* 2011), atribuído durante o Congresso Europeu realizado em Istambul, Turquia, no final do mês de setembro.

“PROFISSIONAIS QUE TRABALHAM COM PESSOAS”. QUAL O SIGNIFICADO QUE ESTA EXPRESSÃO, PARA SI, CONTÉM?

Esta expressão significa uma evolução do pensar e do reconhecer a profissão de RH em termos de criação de valor e com uma complexidade e dificuldade tal que é trabalhar com pessoas, em qualquer função dentro da área, empresa ou país. Significa, ainda, a capacidade de humanizarmos os nossos sistemas e práticas, construindo as capacidades e conhecimentos técnicos e científicos, desenvolvendo e mantendo elevados *standards* de excelência profissional. Acredito que na atual economia as pessoas são um assunto urgente e chave para o sucesso a longo prazo das organizações. Cabe aos profissionais de RH serem os arquitetos,

coaches e agentes da mudança, contribuindo e facilitando a resolução de todos os tópicos relevantes da gestão de pessoas. Na minha opinião, trabalhar com pessoas é acreditar, confiar e entusiasmar, é ser capaz de criar empenho e envolvimento.

E COMO É QUE PROCURA APLICÁ-LA NA PRÁTICA, DENTRO DO SEU DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS?

Este é um trabalho de atitude sobre os próprios profissionais. Queremos ser melhores. Queremos fazer a diferença. Queremos criar valor, pensando e atuando de forma inovadora, para contribuir para o negócio. Requer uma transformação de como nos definimos a nós próprios e naquilo que transmitimos com o nosso trabalho. Lançar desafios constantemente, questionar, pedir *feedback* e redefinir prioridades sempre e quando necessário, seja em reuniões operacionais, de discussão ou de planeamento de temas mais estratégicos. Para ultrapassarmos os constantes desafios, temos de criar condições e um clima de confiança com as pessoas com quem trabalhamos, de forma própria e única, segundo as qualidades e características pessoais de cada elemento da equipa.

“Trabalhar com pessoas é acreditar, confiar e entusiasmar, é ser capaz de criar empenho e envolvimento”

ACHA QUE NESTE MOMENTO DE CRISE QUE ATRAVESSAMOS HÁ ALGUMA TENTATIVA NAS EMPRESAS PARA AS PESSOAS SÓ SEREM VISTAS COMO NÚMEROS E CONCEITOS GERAIS E ABSTRATOS?

Este é um momento muito mais desafiante! É também a altura onde se destacam aqueles que

nunca desistem e que conseguem levar as suas equipas a trabalharem no sentido certo, de forma muito positiva. Sem dúvida que a crise acentua as pressões do trabalho mas, ao mesmo tempo, confere uma maior responsabilização pela qualidade e eficácia individual. A crise tem de ser encarada como um trabalho de atitude, uma oportunidade de melhoria, um tempo de reflexão, de preparação e de adaptação. É necessário entender que é preciso um esforço coletivo para tomar as medidas necessárias, repensar os exageros, é preciso coragem para dizer as coisas difíceis, é preciso união e solidariedade. Quaisquer medidas que impactem diretamente na vida das pessoas devem ser tomadas em equilíbrio, de forma a manter e promover a motivação das pessoas mais produtivas e com maior mérito, para que sejam agentes ativos na cascata de motivação para os restantes colabora-

Outside



GOSTA DE VIAJAR?

Adoro viajar, é um dos aspetos importantes da minha vida pessoal, pela necessidade de conhecer, experienciar, viver e sentir a diversidade de lugares, gentes e culturas! A curiosidade é uma das minhas características, por isso viajar é sempre uma experiência enriquecedora e nutritiva de conhecimento e emoção.

QUAL FOI A VIAGEM QUE MAIS GOSTOU DE TER FEITO?

Não consigo destacar uma, pois todas foram marcantes pelo objetivo que tinha na altura. Desde viajar por motivos de formação profissional, culturais, passando por viagens de aventura, de lazer ou dedicadas ao mergulho.

E AQUELA QUE AINDA NÃO FEZ MAS QUE, SEM DÚVIDA, COM CRISE OU SEM CRISE, SABE QUE FARÁ UM DIA?

Gostaria de conhecer melhor, em particular, o continente asiático e a América do Sul, conhecer a história de alguns destes países, pela sua riqueza cultural, paisagens maravilhosas e perspetivas de vida diferentes. Viajar é uma forma de aprendizagem natural, espontânea e enriquecedora quando abrimos os nossos horizontes e a nossa mente.

TEM ALGUM LEMA DE VIDA?

Viver a vida, com emoção, com dedicação, com sentido e o melhor possível! Ser feliz!

PODE DIZER-NOS UMA SITUAÇÃO EM QUE JÁ TENHA SIDO IMPORTANTE APLICAR ESSE LEMA DE VIDA?

Todos os dias quando acordo de manhã. Principalmente nos momentos mais difíceis, quer do ponto de vista pessoal ou profissional.

dores. É preciso acautelar que, ultrapassadas as dificuldades, temos pessoas em todos os níveis da organização a assumirem e a partilharem responsabilidades, sentindo-se valorizadas ao ponto de fazerem sugestões, de apresentarem ideias e assim trazerem todos os benefícios de produtividade, envolvimento e criatividade ao negócio e empresa.

RECEBEU RECENTEMENTE UM PRÊMIO NACIONAL E DEPOIS, EM SEQUÊNCIA, UM INTERNACIONAL. QUAL O SIGNIFICADO, PARA SI, DESSE RECONHECIMENTO?

Sinto-me muito orgulhosa! Tive o privilégio de receber este prémio que, no fundo, destacou também o que fazemos de melhor em Portugal. Sinto reconhecida a paixão e entusiasmo pelo meu trabalho!

A APG ESTÁ A LANÇAR AGORA A SEGUNDA FASE DO PASSAPORTE RH. RECORDA-SE DO SEU PRIMEIRO DIA DE TRABALHO NUM DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS?

Sim, recordo principalmente a vontade tremenda em aprender tudo, não só o que dizia respeito à área de Recursos Humanos, mas também sobre outras áreas, como funcionavam, quais as suas preocupações e dificuldades. Conhecer o todo sempre fez muito sentido para entender o contributo do meu trabalho. Acho a ideia da APG muito interessante, sobretudo a mensagem subjacente de que devemos constantemente continuar a aprender e a adquirir competências.

O QUE É QUE, NA ALTURA ACHOU DIFÍCIL?

Achei particularmente difícil os primeiros anos, pois tive de aprender, de forma autodidata, estudando e pesquisando sobre a Gestão de Recursos Humanos. A partilha de experiências, processos e práticas de RH vieram mais tarde.

JÁ AGORA, O QUE SE RECORDA DE TER SENTIDO COM MAIS INTENSIDADE? O QUE É QUE A MARCOU MAIS PELA POSITIVA?

Sem dúvida, os processos de fusões e aquisições (na mesma empresa) num curto espaço de tempo. Foram tempos de uma enorme carga de trabalho, um rebuliço de emoções, mas com resultados extraordinários sobre uma política muito sustentada de gestão da mudança, que passou, por exemplo, pela migração para novos sistemas informáticos, novas instalações, novas formas de trabalho, etc. Isto foi conseguido mantendo as equipas com um forte sentimento de orgulho de pertença e espírito de equipa sobre a nova identidade.

“A AXA é uma empresa que desde há muitos anos se tem destacado com excelentes práticas de Recursos Humanos, caracterizadas pela sua inovação e diferenciação”

DEPOIS DESSA EMPRESA TRANSITOU LOGO PARA O DEPARTAMENTO RH DA AXA?

Sim, foi uma passagem para uma realidade e negócio totalmente diferentes.

CHEGOU A DIRETORA RH DA AXA EM 2008. DEPOIS DE TRÊS ANOS, JÁ É POSSÍVEL ESTABELECEMOS UM BALANÇO?

A AXA é uma empresa que desde há muitos anos se tem destacado com excelentes práticas de Recursos Humanos, caracterizadas pela sua inovação e diferenciação não só em Portugal como no estrangeiro. O que destaque é a evolução das competências das pessoas que integram o departamento, para a função de *HR Business Partner*. O seu papel é criar valor como parceiros de negócio de cada departamento ou área, capaz de comunicar de forma eficaz, sistematicamente revendo os processos, promovendo envolvimento e desenvolvendo competências. É ser agente da mudança, gestor de talento, promotor do desenvolvimento do capital humano, ser coach, criar uma marca de empregador.

QUAL A MEDIDA QUE IMPLEMENTOU NA AXA DE QUE MAIS SE ORGULHA?

Exatamente a que referi agora. A construção de uma equipa com capacidade de dar uma resposta diferente, muito mais interventiva e proactiva, capaz de questionar e desafiar os gestores para que estes sejam capazes de avaliar e gerir honestamente as pessoas. Com uma abordagem de proximidade presencial sobre as pessoas e as equipas em todas as ações internas e uma capacidade de demonstrar permanente disponibilidade.

PODEMOS DIZER QUE EXISTE UM ESTILO DE LIDERANÇA “HELENA SANTOS”?

Acredito fortemente na importância de “ser positiva”, isto é, encontrar o que cada um faz de melhor e incentivar esse desabrochar ou evoluir. Julgo que naturalmente reconheço que os aspetos mais negativos, fracassos, problemas ou outras questões menos agradáveis, são aspetos naturais e importantes da vida. Tudo faz parte de um crescimento interior e qualitativo. As pessoas, quando positivamente incentivadas, são capazes de atos “heróicos” todos os dias!



POR QUE RAZÃO, EM SUA OPINIÃO, A AXA É UM “GREAT PLACE TO WORK”?

Queremos ser um empregador de referência em Portugal e proporcionar aos nossos colaboradores um bom local para trabalhar, que saiba equilibrar, com sucesso, negócio e vida pessoal e familiar e ainda solidariedade, dentro da organização e para com a comunidade. No fundo, queremos construir diariamente uma empresa apetecível para trabalhar que valoriza o mérito, atrai e retém o talento. A nossa estratégia de gestão de RH implica uma mudança a nível cultural: queremos que as pessoas tenham confiança na empresa, mas também no seu trabalho diário, com um forte sentido de concretização. Por isso, alinhamos as nossas práticas e priorizamos os nossos esforços em coerência com os objetivos do negócio. Isto significa um apoio direto à concretização dos objetivos estratégicos, a proximidade diária com todas as áreas da empresa, a promoção de um diálogo permanente com as pessoas, o desenvolvimento das capacidades e competências dos colaboradores, o desenvolvimento do sentimento de orgulho e pertença à empresa e o reforço das medidas de conciliação entre a vida pessoal e profissional. Um dos instrumentos de atração e retenção são os programas de desenvolvimento e liderança que a Academia AXA desenvolve e implementa. Também acresce valor à proposta da empresa um conjunto de benefícios sociais e incentivos para com os seus colaboradores, que vão desde os projetos de reconhecimento institucional, os programas de qualidade de vida no trabalho, as oportunidades de carreira internacional, a possibilidade de projeção e aprendizagem numa empresa multinacional, o acesso aos mais recentes e sofisticados programas de formação, até aos projetos de cidadania e solidariedade social (através da Fundação AXA Corações em Ação). —P



Fotos: SRS Advogados



Novos rumos para a lei laboral

por: **César Sá Esteves** e **Maria Malheiro Reymão**,
Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

Memorandum de Entendimento sobre as Condiçantes de Política Económica celebrado entre o Governo português e a *troika* – leia-se, Comissão Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional – veio definir uma exigente agenda de revisão das leis laborais.

As hesitações e recuos que sistematicamente foram mitigando as sucessivas reformas laborais serão agora, com grande certeza, postos de parte e seremos, por imposição externa, forçados a iniciar um novo rumo para as relações laborais em Portugal, sob a égide da flexibilidade e redução dos custos do trabalho.

Na secção dedicada ao Mercado de Trabalho e Educação encontra-se um conjunto de medidas de reforma da legislação laboral e de segurança social, cujo âmbito abrange várias fases da relação contratual de natureza laboral, com particular enfoque para a cessação do contrato de trabalho e respetivos efeitos.

De entre as várias imposições, algumas foram recentemente concretizadas em sede legislativa, sendo certo que os *timings* de implementação são distintos para cada medida, pelo que a generalidade das alterações será legislada e imposta ao longo do ano de 2012.

A primeira grande medida refere-se ao sistema de compensação por cessação do contrato de trabalho e foi vertida na designada segunda alteração ao Código do Trabalho (Lei n.º 53/2011, de 14 de outubro).

De salientar dois aspetos críticos abordados pela referida Lei: a alteração de forma de cálculo das compensações devidas aos trabalhadores em caso de cessação dos respetivos contratos de trabalho e a reafirmação da responsabilidade dos empregadores em contribuir para o Fundo de Compensação do Trabalho.

Com efeito, à luz do diploma legal identificado e para os novos contratos (i. e. iniciados após 1 de novembro de 2011), a compensação devida aos trabalhadores passará a ser calculada com base em vinte dias de retribuição base e diuturnidades (se aplicável) por ano completo de antiguidade, sendo a fração calculada proporcionalmente. Acresce que, a compensação passará ainda a estar sujeita a um limite correspondente a 12 vezes a retribuição base mensal e diuturnidades.

Para as situações de salários muito elevados é aplicável um outro limite. Embora a lei pudesse ser mais clara, da mesma parece resultar que, quando superior a 12 vezes a retribuição mínima mensal garantida, a retribuição base mensal deve ser reduzida a esse limite, com base no qual se calcularão os 20 dias para efeitos de computo da compensação; outra interpretação possível será considerar que 20 dias de retribuição base mensal nunca poderão ser superiores a 12 vezes a retribuição mínima mensal garantida (é uma matéria que carecerá de aprofundamento interpretativo, embora nos pareça que a letra da lei aponta para a primeira hipótese). Nestes casos, o valor total da compensação nunca poderá ultrapassar 240 vezes o valor da retribuição mínima mensal garantida.

Esta compensação será suportada pelo empregador e pelo fundo de compensação (presume-se que em partes iguais), mas tal só entrará em vigor após a criação deste fundo e da definição das respetivas regras. Até lá, recairá sobre o empregador a obrigação de suportar a totalidade do valor da compensação.

Esta forma de cálculo da compensação será aplicada a um grupo alargado de situações de cessação, designadamente:

- Cessações de contrato de comissão de serviço que confirmam direito a compensação;
 - Resolução do contrato pelo trabalhador em caso de transferência definitiva com prejuízo sério;
 - Caducidade dos trabalhos em caso de encerramento da empresa ou insolvência;
 - Caducidade de contratos a termo certo ou incerto; e
 - Cessação unilateral pelo empregador por razões objetivas, designadamente despedimento coletivo, despedimento por extinção de posto de trabalho e despedimento por inadaptação.
- Também no âmbito das políticas de proteção no desemprego estão previstas algumas alterações, nomeadamente no que se reporta à redução do limite máximo de concessão de subsídio de desemprego – que, em princípio, será fixado em 18 meses – e à imposição de um “teto” máximo ao valor do subsídio de desemprego, o qual não poderá ser superior a duas vezes e meia o atual valor do Indexante de Apoios Sociais (€ 419,22).

Na ótica dos trabalhadores, convirá referir que o prazo de garan-

tia para acesso ao subsídio de desemprego irá, previsivelmente, ser reduzido em três meses, fixando-se em apenas um ano.

Acresce que, de forma muito inovadora, se prevê que os trabalhadores independentes que prestem serviços a uma única empresa com regularidade possam também vir a beneficiar de acesso a subsídio de desemprego. Há, no entanto, que determinar quais os acréscimos contributivos que irão viabilizar esta solução. No que se reporta ao alinhamento entre situações materialmente semelhantes, e ainda que temporalmente distintas, impõe o referido Memorando que o Governo venha a apresentar duas propostas, com vista a alinhar o nível das compensações por cessação de contrato de trabalho independentemente da sua data de celebração e a equiparar o nível das compensações nacionais com o praticado na União Europeia.

É expectável que o Governo venha também introduzir alterações no conceito de justa causa, conferindo um particular realce à inadaptação do trabalhador no caso de objetivos previamente estabelecidos e ainda que não sejam introduzidas alterações no posto de trabalho. Significa isto que, na prática, um trabalhador poderia ser despedido por incumprimento dos objetivos previamente delineados.

Acresce que, de acordo com o disposto no Memorando, a entidade empregadora poderá, no âmbito de um despedimento por

Seremos forçados a iniciar um novo rumo para as relações laborais em Portugal, sob a égide da flexibilidade e redução dos custos do trabalho

extinção do posto de trabalho, estabelecer critérios de seleção alternativos à atual necessidade de observar uma ordem pré-estabelecida associada à antiguidade.

De salientar, ainda, que deverá ser apresentada uma proposta de lei com vista a rever a retribuição pela prestação de trabalho suplementar atualmente prevista no Código do Trabalho, incluindo, a título meramente exemplificativo, a redução para o máximo de 50% de retribuição especial – o que, no caso de trabalho suplementar prestado ao domingo, implicaria uma redução para metade da retribuição devida ao trabalhador em causa. Porém, mais controvertida será a articulação da pretendida redução com os acréscimos de trabalho suplementar previstos em convenção coletiva, os quais quase sempre vão muito para além do previsto na lei.

Estas são apenas algumas matérias de entre as muitas que seguramente irão sofrer alterações, a curto e médio prazo, e que, por certo, irão transmutar e fazer emergir um novo e reformado Direito do Trabalho. _____



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

CONFERÊNCIAS: + CASOS PRÁTICOS + OPINIÕES + DEBATES

ÁREA DE EXPOSIÇÃO: + OPORTUNIDADES + NETWORKING + SOLUÇÕES

www.globalcontactcenter.ife.pt

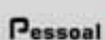
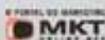
PATROCINADORES:



tempo-team

Trabalho Temporário | Outsourcing | Contact Centres | HR Solutions

PARCEIROS:



EMPRESA ACREDITADA POR:



Jaime Ferreira da Silva, Paula Carneiro e Samuel Antunes

“A Gestão de Pessoas e a Psicologia”



Convidámos três psicólogos e simultaneamente especialistas em Recursos Humanos, Paula Carneiro, diretora RH da Cimpor, Jaime Ferreira da Silva e Samuel Antunes, *managing partners* da Dave Morgan, para indicarem os aspetos em que a psicologia pode contribuir positivamente para a Gestão RH.

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

QUAIS SÃO OS SABERES QUE A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS PODE IR BUSCAR À PSICOLOGIA?

Paula Carneiro: Ensinar o bom senso é a coisa mais difícil e a mais útil. Porém, nenhuma universidade o ensina. Hoje em dia, é talvez o instrumento mais útil na gestão das pessoas: o bom senso.

Jaime Ferreira da Silva: E se quisermos acrescentar jargão psicológico, é um bocado o treino da empatia e da descentração. Sermos capazes de acreditar e praticar que, se não estivermos fechados em nós próprios, podemos ir mais longe. E às vezes a psicologia pode escapelizar o indivíduo, mas se perder a dimensão social,

perde-se capacidade de alcance - sobretudo quando falamos em Gestão dos Recursos Humanos.

PC Quando as pessoas tinham bom senso, olhavam para a fotografia toda. Nos dias que correm, olham para os números - não vou dizer que para os da “conta 64”. A tendência para perder o bom senso e para não considerar todo o contexto é relevante.

Samuel Antunes: A psicologia contribui de muitas maneiras para a Gestão dos Recursos Humanos e para o desenvolvimento das organizações. Seja pela via do recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho e de competências, estudos de clima e de satisfação. A gestão de questões como a motivação, a carreira, o empreendedorismo, o desenvolvimento da liderança e do *management*. É a psicologia que está por detrás de conceitos hoje muito valorizados na gestão, tais como: mudança organizacional, organizações positivas, bem-estar e felicidade, entre outras. Mas há hoje uma área que ganhou particular relevância, a da psicologia da saúde no trabalho e concretamente a saúde mental, que em tempos de crise, como os que vivemos hoje, pode ficar mais fragilizada. Se há contributos que a psicologia pode dar às organizações e à Gestão dos Recursos Humanos é a promoção da saúde no trabalho e a avaliação do bem-estar e dos parâmetros que nos permitem perceber tudo isto de que estamos a falar: equilíbrio, estabilidade, ponderação, em suma, saúde mental. Em momentos de crise, o que é esperado é que as decisões sejam pensadas duas e três vezes e não uma só vez. E isso tem muito que ver com essa capacidade de não reagir emotivamente, de não reagir por impulso, de não tomar decisões baseadas no critério mais fácil, o dos indicadores económicos.

O BOM SENSO DEVE SER CONSIDERADO UMA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL?

SA Acho que o bom senso é uma competência associada às *soft skills*, ao “saber ser e estar”, e que se traduz em comportamentos, decisões, etc. E como é que avaliamos esta competência? Desde logo, pela observação direta de comportamentos e atitudes, mas há, nos testes de personalidade, indicadores objetivos que considero serem a tradução do bom senso: a ponderação, o equilíbrio. Estas duas dimensões aparecem muitas vezes nas avaliações psicológicas, sobretudo o equilíbrio, que conseguimos objetivar. E o bom senso é, provavelmente, o lado mais visível do equilíbrio.

PC O que normalmente nas empresas se traduz por “estabilidade emocional”.

COMO É QUE, NA PRÁTICA, ISSO SE APLICA NAS EMPRESAS?

PC Tem tudo que ver com os comportamentos que são adotados, nomeadamente pela gestão, e com os exemplos que são dados e seguidos. Quando a pessoa só decide tendo em conta apenas uma das diversas variáveis que tem em cima da mesa, tendencialmente essas decisões não são equilibradas. Quando tomamos decisões de

gestão que equilibram as diversas variáveis, isso dá à organização a confiança para perceber que as decisões são ponderadas. Nomeadamente a gestão no masculino tem muito de racional,

“Ensinar o bom senso é a coisa mais difícil e a mais útil. Porém, nenhuma universidade o ensina. Hoje em dia, é talvez o instrumento mais útil na gestão das pessoas”
[Paula Carneiro]

“Há hoje uma área que ganhou particular relevância, a da psicologia da saúde no trabalho e concretamente a saúde mental, que em tempos de crise como os que vivemos hoje pode ficar mais fragilizada”
[Samuel Antunes]

mas diria que quanto mais racional é a decisão mais emocionalidade tem.

ESSA DICOTOMIA ENTRE GESTÃO NO MASCULINO E NO FEMININO EXISTE REALMENTE?

JFS Acredito que sim. Há uma atitude diferente. O mundo perde muito por excesso de testosterona nos centros de decisão. Dando o exemplo do paleolítico, que penso que pode ser muito heurístico, quando entramos na dimensão mais bárbara da gestão masculina, temos uma situação de luta, onde não é possível haver *win-win*. Numa situação de dança é possível haver *win-win*. Eu e o Samuel temos lidado com muitas gestoras e sentimos que a gestão no feminino traz isso, não traz o *killer instinct*, ou seja, aquela pulsão de aniquilar e ganhar à primeira, mas uma visão de médio prazo. E o bom senso tem muito que ver com isto, com a capacidade de pôr as coisas em perspetiva e não pensar só no próprio umbigo; e ver as coisas a prazo.

A MULHER É MUITO ASSOCIADA A SER MAIS FRÁGIL EMOCIONALMENTE... ISTO É UM MITO?

PC Não acho que a mulher seja mais frágil emocionalmente. A maior prova de gestão de bom senso e de liderança, de onde se podem retirar todas as ilações de que uma mulher precisa para uma carreira de sucesso na gestão, vem de criar filhos. E eu que tenho três, tenho vários exemplos de utilizações do bom senso, que não vêm nos livros nem são ensinados nas nossas universidades. Uma pessoa para educar três crianças tem, todos os dias, de fazer exercícios de bom senso, porque às vezes tem de castigar, outras de premiar... Um equilíbrio gerido hora a hora e dia a dia.

HOJE A CAPA DE UM JORNAL DIÁRIO DIZ QUE 2012, DEVIDO AOS CORTES

ANUNCIADOS, É UM ANO QUE SE ADIVINHA DE "DEPRESSÕES". E ISSO VAI TER UM IMPACTO GRANDE NAS ORGANIZAÇÕES. A CIMPOR ESTÁ PREPARADA PARA ESTAS EVENTUALIDADES?

PC Não gostaria de divulgar aqui tudo, mas desde o ponto de vista financeiro ao psicológico, preparei duas ou três medidas básicas no sentido de atenuar os efeitos daquilo que estamos a sentir e que afeta as famílias. Nesse sentido, fiz uma proposta do ponto de vista da gestão do *cash flow* das famílias Cimpor e do ponto de vista psicológico. Mas não gostaria de aprofundar mais porque estas medidas ainda estão a ser ainda estudadas e analisadas. É algo que estamos a preparar desde setembro porque prevemos um forte impacto negativo nas famílias essencialmente a estes dois níveis: financeiro e psicológico.

SA Vimos recentemente notícias a anunciar que os suicídios na Grécia cresceram 40% depois da crise - é assustador! Se analisarmos algumas histórias descritas na imprensa de pessoas que se decidiram suicidar, têm muito que ver com falta de recursos para fazer face a compromissos, com a perda da dignidade. Nós, como consultores, desenvolvemos um conjunto de ferramentas inspiradas no que aconteceu em França, com a Renault e com a France Telecom. São ferramentas de avaliação dos riscos psicossociais, por um lado, e de intervenção na redução desses riscos, por outro. Referimo-nos aqui aos riscos associados ao contexto profissional (organização e gestão do trabalho, mas também o seu contexto económico e social), suscetíveis de ameaçarem a integridade física e/ou psicológica dos profissionais e de gerarem problemas de saúde mental, doenças músculo-esqueléticas ou cardiovasculares. O *stress* e *burnout* são duas das consequências mais comuns deste tipo de riscos. De acordo com a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, quase

“O mundo perde muito por excesso de testosterona nos centros de decisão. Dando o exemplo do paleolítico, quando entramos na dimensão mais bárbara da gestão masculina, temos uma situação de luta, onde não é possível haver win-win” [Jaime Ferreira da Silva]



um em cada quatro trabalhadores é afetado pelo *stress*, havendo estudos que o apontam como responsável por entre 50 a 60% dos dias de trabalho perdidos. O *stress* é o segundo problema de saúde relacionado com o trabalho, mais notificado.

E COMO É QUE SE PODE INVERTER ESSA SITUAÇÃO?

SA Temos um conjunto de instrumentos que nos permitem avaliar o tipo de riscos que mais ameaçam a saúde física e psicológica dos colaboradores. A partir dessa avaliação, podemos definir um conjunto de estratégias que visam, em primeiro lugar, prevenir esses riscos e, em segundo, intervir correctamente. A promoção da saúde e do bem-estar no local de trabalho não é apenas um benefício para os trabalhadores, tem um impacto positivo ao nível da organização, quer pela diminuição da rotatividade e do absentismo, pelo reforço da motivação, do compromisso e da fidelização e, naturalmente, pelo aumento da produtividade que gera. Em Portugal, os riscos psicossociais são riscos emergentes de saúde ocupacional, estão a aumentar e os efeitos sobre a saúde dos trabalhadores estão a agravar-se. Dados do Eurobarómetro referentes a 2010 indicam que a proporção dos inquiridos portugueses que tomaram antidepressivos nos últimos 12 meses foi mais elevada do que a média da UE (15% contra uma média da UE de 7%). Os inquiridos portugueses tomam mais psicofármacos para a depressão (55%) do que para a ansiedade (41%), enquanto na Europa são tomados quase igualmente para estas circunstâncias. Os dados da OCDE apontam para um consumo de ansiolíticos em Portugal muito superior à média dos países da OCDE. Este é um sinal que temos de ter em consideração nas organizações, não apenas no contexto da saúde mental, mas também da própria organização do trabalho. Se as pessoas estiverem mais saudáveis, trabalham melhor, faltam menos, mobilizam recursos e contagiam uma atitude e um modo de estar mais saudáveis para todos.

JFS Esta tem sido uma temática na qual temos vindo a trabalhar ativamente há três anos, curiosamente tivemos alguns clientes que

nos começaram a pôr essa questão: “como é que vamos preparar as pessoas para lidarem com a incerteza de uma forma adaptada?”. E há vários aspetos a ter em consideração que vão muito ao encontro da pergunta inicial “em que é que a psicologia pode contribuir para Gestão dos Recursos Humanos?”. Um deles é a crença, enquanto psicólogos, que as crises, na realidade, não são ameaças, são oportunidades. Normalmente, a crise é sinal de que alguma coisa não está bem e de que a temos de corrigir. A crise tem este lado muito saudável: criar espaço e oportunidade para refletirmos sobre o caminho que estamos a tomar. Se somos consumidores passivos de tendências, a ideia é irmos à prateleira simbólica do estilo de vida e tirar o pacote que está mais *trendy*, mas não é por aí. Pensamos que nas organizações, para além de um discurso muito focado no controlo da despesa, na

redução do desperdício, na maximização e otimização dos recursos disponíveis, é muito importante um discurso otimista. Vamos admitir simbolicamente que o nosso eu tem três “eus”: o eu-adulto, aquele que nos empurra de manhã para sairmos da cama e trabalharmos 8, 10 ou 15 horas por dia; o eu-criança, que é aquele que alimenta o sonho, esse anda muito arredado; e o eu-futuro, que é uma projeção inconsciente de como nos imaginamos daqui a uns anos. Na nossa experiência direta, as pessoas quando visualizam o seu futuro surgem os mesmos atributos: calma, paz, harmonia e uma certa sabedoria de quem já viu muita água passar por baixo das pontes. Invocar o eu criança dá-nos a energia, a irrequietude daqueles tempos em que corríamos riscos sem ter consciência de que eram riscos mas fontes de prazer. E é isto que tem de ser novamente animado nas empresas. —□

Na próxima edição de “Ao Almoço Com...” será abordado o tema “Ideias para 2012”. Pode enviar as suas perguntas até ao dia 18 de novembro para revistapessoal@moonmedia.info.



Formação em línguas
Revisão de conteúdos
Tradução de documentos

LANGUAGES UNLIMITED

916 745 478 / 261 098 200 / lu.nolimits@gmail.com / www.languagesunlimited.com.pt



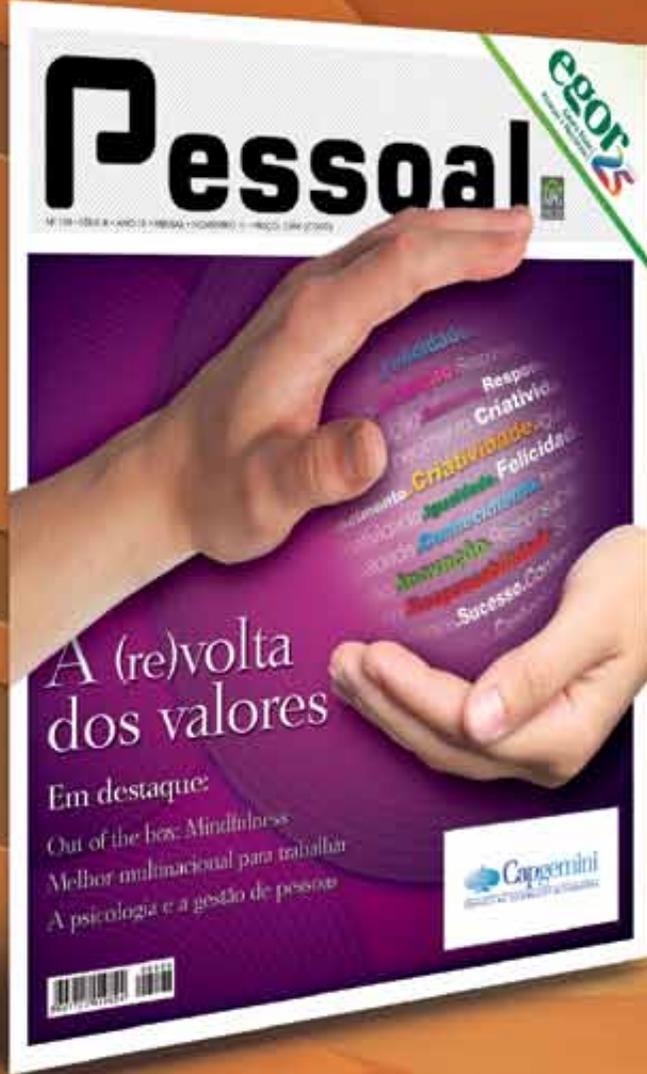
STEPHEN M. R. COVEY NA HAPPY CONFERENCE 2011

Foi um Teatro Tivoli cheio que recebeu, no passado dia 20 de outubro, Stephen M. R. Covey, o autor do bestseller *The Speed of Trust – The one thing that changes everything*. Covey veio a Portugal, no âmbito da Happy Conference 2011, falar sobre o papel, a importância e o impacto da confiança nas pessoas, organizações, sociedade e economia global. Consciente do contexto que Portugal vive, demonstra que a confiança não é apenas uma virtude social, é um verdadeiro impulsionador do desenvolvimento económico. Stephen M. R. Covey é um extraordinário orador de renome mundial, reconhecido nas temáticas de confiança, liderança, ética e alto desempenho.

ENCONTRO NACIONAL DE FORMADORES E COACHES DA APG

Organizado pelo Núcleo de Formadores e *Coaches* da APG e sob o tema *“Teach, Experience, Learn”*, teve lugar no auditório principal da Universidade de Lisboa o 16º Encontro Nacional de Formadores e *Coaches* da APG. Foi nos dias 18 e 19 de outubro que especialistas nacionais em formação e coaching se reuniram para debater as principais questões relacionadas com estas duas áreas fundamentais dos Recursos Humanos.





tema central

Assine já!

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

SIM, desejo assinar...

Revista Pessoal

12 exemplares 27€ 24 exemplares 50€

Suplemento Fora de Série RH

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

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

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

VASP PREMIUM
 MLP - Quinta do Gral, Venda Saca
 2739-511 AGUALVA CACÉM

DADOS PESSOAIS

Nome

Morada

Localidade

CP

Telefone de contacto

E-mail

INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PRETENDIDA

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

Titular da conta Ao Banco Balcão

NIB (Nº de Identificação Bancária) Assinatura

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

Nº Validade

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

CHEQUE (à ordem de Vasp Premium). Junto envio cheque nº

Sobre o banco

Neste caso, envie o cupão preenchido e o cheque no valor correspondente à assinatura dentro de um envelope fechado. Envie para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUALVA CACÉM

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

Este cartão pode ser fotocopiado



AUREA AO VIVO NOS COLISEUS

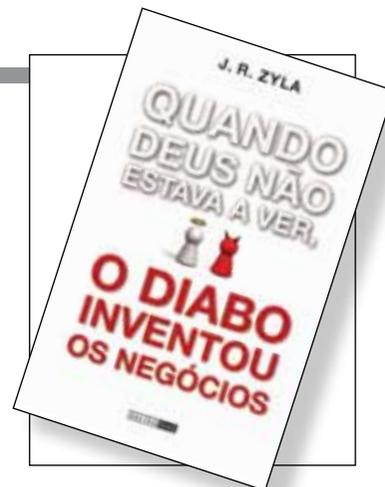
A mais recente vencedora do MTV Best Portuguese Act e também vencedora de um Globo de Ouro na categoria de Melhor Intérprete Individual. Para terminar com chave de ouro este ano ininterrupto de emoções, conquistas e muito trabalho, Aurea levará o seu espetáculo tão especial ao palco dos Coliseus, com algumas novidades. Detentora de voz poderosa e cativante, apesar dos seus 23 anos, Aurea tomou de assalto as ondas hertzianas nacionais com o *single* de estreia "Busy (For Me)", que marca a toada deste primeiro registo homónimo, contagiante e eclético, que tem na sua imensa voz o fio condutor.

11 de novembro, Coliseu do Porto

QUANDO DEUS NÃO ESTAVA A VER, O DIABO INVENTOU OS NEGÓCIOS

O consultor de gestão J. R. Zyla faz uma análise provocante e cheia de humor das filosofias de gestão contemporâneas e da forma como elas influenciaram a gestão moderna, sobretudo em épocas de crise, levando à criação de empresas que, basicamente, venderam a sua alma – e, ao fazê-lo, criaram ambientes de trabalho infelizes, pouco saudáveis, pouco produtivos... numa palavra, infernais. O autor desafia os leitores a fazerem uma reavaliação crítica e ética do mundo empresarial dos nossos dias, e a compreender, ao mesmo tempo, o papel que podem desempenhar na criação de um mundo de trabalho mais justo, equitativo e também mais produtivo.

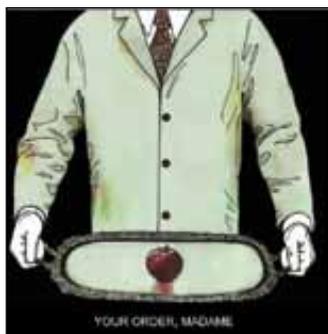
Gestão Plus



CLOCKY

É o *gadget* ideal para quem tem dificuldade em enfrentar o início do dia, e quer travar essa luta com bom humor e diversão logo pela manhã. Trata-se de um relógio despertador que foge de si enquanto não se levantar da cama. Ele dá-lhe uma hipótese: toca e fica quieto. Se não se levantar de imediato ele começa numa fuga desenfreada, continuando sempre a tocar, com o único objetivo de garantir que ficará acordado quando o conseguir apanhar.

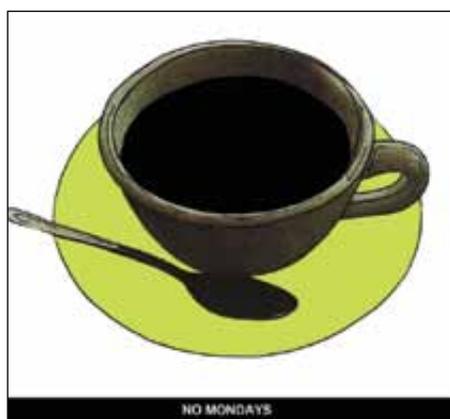




JOÃO NOUTEL - OUT SERIES

Neste conjunto de trabalhos, o artista plástico João Noutel procura mapear a sua atividade mais recente, evocando uma aparente divisão em partes, em séries, com códigos distintos, como se de uma documentação/ investigação se tratasse sobre a força gráfica da pintura. O artista tem explorado diversas narrativas para retratar, de forma peculiar, a subtileza de alguns denominadores comuns da condição humana, sejam a tensão pura, a felicidade, a utopia, a aparência, a rutura, a vontade. O observador é confrontado com uma linguagem plástica não convencional, com uma forte componente metafórica, normalmente irónica e provocadora, revelando uma pintura com carácter instrumental com uma peculiar imagética iconográfica.

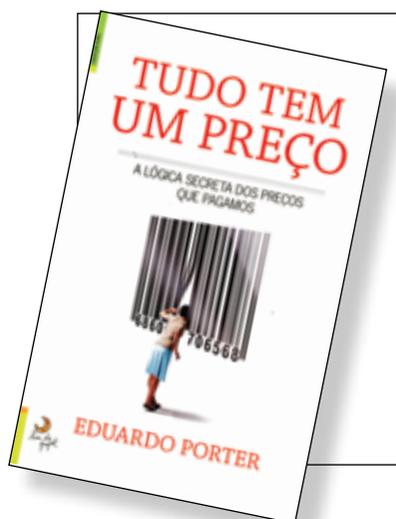
A partir de 5 de novembro, AP'ARTE Galeria, Porto



OBLIQUIDADE

O economista John Kay aplica a sua teoria provocadora a tudo, desde os negócios à guerra e desde o futebol ao combate dos fogos florestais. Revela-nos como ela é tão surpreendentemente universal e a razão por que as abordagens oblíquas são, com tanta frequência, as mais bem-sucedidas – e como compreendê-lo conduz a melhores tomadas de decisão.

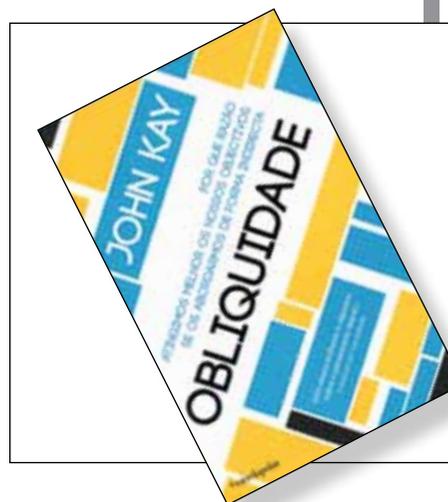
Estrela Polar



TUDO TEM UM PREÇO

Quanto custa comprar um voto em S. Tomé e Príncipe? E nos Estados Unidos? Por que é que uma bailarina de *lap dancing* ganha mais do dobro se não tomar a pílula? Este livro é uma aventura económica à escala global conduzida por um jornalista do *New York Times*. Numa viagem pelo universo dos preços, Eduardo Porter revela-nos as motivações ocultas que nos levam a pagar o que pagamos.

Lua de Papel





Zimbabwe

Uma selvagem explosão de vida e de sensações

texto: **Fernando Borges** fotos: **Turismo do Zimbabwe**

Rios naturalmente traçados para a prática de canoagem, vertiginosos rápidos para os radicais do *rafting* e lagos que são verdadeiros espelhos de água rodeados de intensa vida selvagem para tranquilos passeios em canoa. Parques naturais por onde se passeiam elefantes, hipopótamos, búfalos, leões, rinocerontes brancos, crocodilos, zebras, girafas, gnus... Também verdadeiros paraísos para ornitólogos.

É o Zimbabwe no seu esplendor selvagem, de tradições seculares alicerçadas nessa vivência direta entre o Homem e a natureza e que em mais nenhum lugar, como em África, é tão marcante.

E se não bastasse, ainda tem essa verdadeira dádiva do Criador e da Mãe Natureza ao Homem que são as *Vic-*

toria Falls, honrosa e merecidamente inscritas desde 1989 como Património da Humanidade pela UNESCO.

Mas mesmo num país com as características do Zimbabwe, de uma grande variedade de paisagens, ora simples, ora complexas, em que se torna difícil eleger este ou aquele lugar como o mais belo ou como de obrigatória visita, há sempre este ou aquele que se destaca, por vezes por um simples pormenor, acabando por simplificar na hora da decisão do rumo a tomar, nem que seja por fazerem parte da lista da UNESCO de Património Mundial ou de Património Natural da Humanidade.

E são estas as razões que também nos levam a passear pelas linhas que se seguem por alguns desses lugares inscritos pela UNESCO, começando por *Mana Pools National Park*, sinónimo



de profusão de vida animal no seu estado mais selvagem, *Mana* que significa “quatro” na língua *Shona*, devido aos seus quatro enormes lagos criados pelo rio Zambeze, lar de hipopótamos, crocodilos, gigantescos búfalos negros, grandes manadas de elefantes e de mais de 380 espécies de aves.

Um parque que se estende por 2000 km² ao longo do Zambeze, aqui envolto numa paisagem luxuriante e densa, que inclui ilhas e bancos de areia emoldurados por densas florestas de *baobás* escondendo belos terraços fluviais, lugares de eleição para a observação da intensa vida animal que ali encontra a sua fonte de vida, a água, enquanto no interior dessas florestas leões, chitas e leopardos esgueiraram-se entre filtros de luz solar que passa entre os seus troncos, criando verdadeiras imagens de pura magia.

Mais a leste, é a grande cordilheira que se mostra em todo o seu esplendor, uma das quatro maiores divisões fisiográficas do continente africano, uma cordilheira que inclui a Serra *Nyanga* a norte, a Serra *Bvumba* no centro e a Montanha *Chimanimani* a sul, perfeitas para caminhadas, e onde se encontra o Parque Nacional *Chimanimani*, no planalto oriental.

Um parque que percorre mais de 300 quilómetros, de norte a sul, formando uma fronteira natural com o vizinho Moçambique, uma das regiões do Zimbabwe mais procuradas para a realização de safaris onde se perfilam centenas de pequenos e grandes rios, cascatas e piscinas que atraem turistas após um dia intenso a sentir África.

E é aqui, no meio desta cordilheira, batizada de *Eastern Highlands*, que encontramos o Jardim Botânico



nal Park, com mais de 5000 km², que se destaca.

Mas são sem dúvida as *Victoria Falls*, uma das “7 Maravilhas Naturais” do mundo que reinam quando se fala em Zimbabwe, um lugar de verdadeiro sonho descoberto por David Livingstone, em 1860, o homem que espalhou através de palavras cheias de paixão e entusiasmo a sua maior descoberta, tornando as *Victoria Falls*, ainda hoje, um dos destinos turísticos mais desejados não só por aventureiros e amantes da Natureza, mas também um dos destinos mais populares para luas-de-mel, viagens em família ou de grupos de amigos.

Uma verdadeira obra-prima da Mãe Natureza lançando colunas de *spray* de água que podem ser sentidas a quilómetros de distância quando da sua boca, com cerca de dois quilómetros, são descarregados mais de 546 milhões de metros cúbicos de água por minuto numa queda com mais de 100 metros de altura, oferecendo condições para as mais diversas e fantásticas atividades, mais ou menos radicais, como *rafting*, *bungee jumping*, saltos de pára-quedas, canoagem, *jet-boat*, *rapel*, passeios de barco, a cavalo, de elefante ou de caiaque.

Um mítico lugar que protege vários parques naturais, o Zimbabwe *National Park*, lar de uma rica vegetação, de elefantes, búfalos, girafas, zebras e antílopes, assim como muitos crocodilos e hipopótamos que vivem nas áreas a montante do rio Zambeze, o *Zambezi National Park*, caracterizado por uma floresta tropical florescente com palmeiras, cipós e imponentes árvores.

E será aqui, por certo, que os corações de todos os visitantes reclamarão por um regresso a este fantástico país de África que dá pelo nome de Zimbabwe. —P



Bvumba, coberto de árvores e arbustos recolhidos em todo o mundo, a apenas uma curta distância da movimentada cidade de Mutare, das Cataratas *Bridal de Chimanimani*, das fontes termais do Rio *Save Valley*, de um deserto onde não falta um oásis, da *Birchenough Bridge*, uma ponte de aço suspensa a 300 m... E tudo entre paisagens de tirar o fôlego a qualquer turista e mostras vivas das culturas *Shona* e *Ndebeli*.

Mas esta também é a terra do *Nyan-ga* Parque Nacional e das quedas de água de *Mutarazi*, as segundas mais altas de África, uma sucessão de rápidos localizados num exuberante planalto onde duas formações de granito oferecem um espetáculo natural e imponente sobre o *Honde Vale* e sobre os *sprays* de água lançados desse turbilhão de força da natureza em estado líquido, levando vida à floresta que as cerca, enquanto mais a sul, é o *Gonarezhou Natio-*



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



Razões para ser APG



NETWORKING

"Tell me who you know I will tell who you are"



FORMAÇÃO

"O saber não ocupa lugar"



INFORMAÇÃO

"No mundo de hoje, informação é poder"



APOIO LEGAL

"Porque é essencial jogar segundo as regras"



PROTOCOLOS

"A união faz a força"



PRESENÇA INTERNACIONAL

"ser APG faz a diferença"

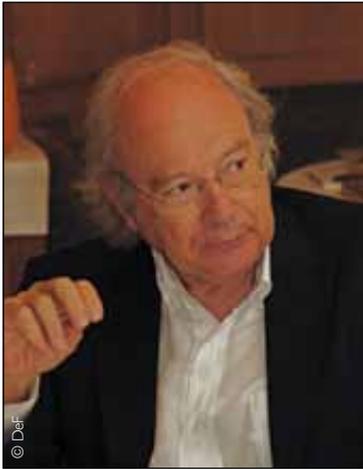
Junte-se a nós

O Melhor do Mundo está nas Pessoas

Sede Nacional

Av^a. António Augusto de Aguiar, n^o 106 - 7.^o | 1050-019 Lisboa
Tel.: 21 352 27 17 | Fax: 21 352 27 13
email: global@apg.pt | www.apg.pt





Uma estratégia para Portugal

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

De todos os livros que recentemente têm saído com mais ou menos soluções para os problemas do nosso país, “Uma Estratégia para Portugal”, de Henrique Neto, é o LIVRO. E por quê?

Vamos começar pelas coisas mais simples e importantes e que estão sempre na origem de todos os resultados.

A primeira justificação está no facto do autor escrever sobre o que sabe, viveu, experimentou, criou, inovou, geriu e liderou.

A segunda justificação tem a ver com o facto de acreditar naquilo que escreve, partindo da realidade das coisas, das pessoas e das organizações, e olhando essa realidade com olhos de ver e de querer mudar.

Entre as muitas questões levantadas, vou apenas pegar numa delas. O nosso empresário, gestor e líder, diz que esta crise financeira começou há cerca de 25 anos, exatamente no dia em que apenas os critérios financeiros passaram a orientar as decisões dos investidores, das empresas e dos governos. Diz ainda que esse fenómeno começou em algumas universidades norte-americanas, pagas ou não, pelas organizações financeiras interessadas em reproduzir a sua linha de pensamento económico na gestão empresarial. Iniciou-se, assim, uma avaliação da gestão feita apenas segundo esses critérios financeiros e de curto prazo.

Logo a seguir, e talvez nos últimos 20 anos, o processo de seleção dos gestores das grandes empresas e grupos passou a incluir apenas as pessoas vindas das áreas financeiras. Com a chegada destes financeiros ao topo das empresas, o objetivo mais simples e que se generalizou foi “a criação de valor para os acionistas”. Isto é, resultados financeiros e de curto prazo.

Lembro-me de ter escrito e falado muito sobre isso, de que a gestão estava a entrar em grave crise pela forma como se estava a afastar da realidade das organizações. Lembro-me de falar que estava a ocorrer uma separação entre a gestão e a liderança. Por essa altura, um artigo

interessante do professor Tribolet, que tinha regressado de uma estadia no MIT, falava da necessidade de fazer renascer o “engenheiro da organização”, porque esse papel não estava a ser feito pela gestão.

Na continuação dessa linha dura do pensamento exclusivamente financeiro, cometeram-se enormes erros nas fusões e aquisições, utilizaram-se abusivamente as deslocalizações e o *outsourcing*. E, como sabem, fizeram-se até heróis alguns gestores só porque despediam aos milhares.

A realidade produtiva das empresas tomou-se virtual para esses gestores e a nova realidade passou a ser o mundo virtual financeiro e os seus produtos.

E por esse caminho chegámos exatamente aqui, vivendo o dilema de continuar na mesma via, mantendo o poder tal qual existe; ou olhar, fazer diferente e regressar à economia real.

Neste momento, olhando para o país, eu diria que temos simultaneamente uma crise e um problema.

Temos uma crise, porque a cultura financeira das empresas e do poder político não tem conhecimento científico, técnico, organizacional, gestão e liderança. E nesta ausência instalou-se um falso pragmatismo que se afasta dos cidadãos, das empresas e seus trabalhadores. Crise porque se insiste apenas nas soluções financeiras. A crise não tem solução!

Temos um problema, porque precisamos de criar um novo paradigma em que a ciência, a inovação e os setores produtivos sejam alimentados pela força e criatividade das pessoas. Problema porque é preciso colocar o poder político, social, as universidades, numa espécie de aliança estratégica para o crescimento e emprego. O problema tem solução!

Depois de tudo isto, estamos perante uma luta em que a gestão e a liderança das pessoas são as questões centrais, em que o que é caro é a ignorância e não a formação ou educação, em que o que é caro é a doença e não a saúde, em que o que é caro é o desemprego e o subemprego e não o trabalho.

É preciso uma estratégia com uma hierarquia das prioridades e com o conhecimento e envolvimento de todos. **—P**



ACUMULE PONTOS AO USAR O SEU CARTÃO E CONVERTA-OS NOS SEUS MELHORES PRESENTES

Uma nova forma de adesão ao Holmes Place que tem ainda mais vantagens.



- Fraccionamento da adesão TOP 10 em dez vezes **sem juros**, que corresponde a 10 meses de adesão Holmes Place.
- As **duas primeiras anuidades do cartão são gratuitas**.

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

**HOLMES
PLACE**

Health Clubs

ONE LIFE.
LIVE IT WELL.

Com o cartão Unibanco Advantage Holmes Place tem sempre 20 a 50 dias de crédito gratuito em todas as compras. Nas restantes situações, se não pagar a totalidade do saldo, aplica-se:

TAEG 23,1%

*Sobre a modalidade "mensalidade total".

(exemplo para montante: 1.500€; prazo: 12 meses; prestações constantes; TAN 23,20%). Cartão emitido pela UNICRE - Instituição Financeira de Crédito S.A., Av. António Augusto Aguiar, 122 1050-019 Lisboa.

Disponível nos Clubes Aderentes.

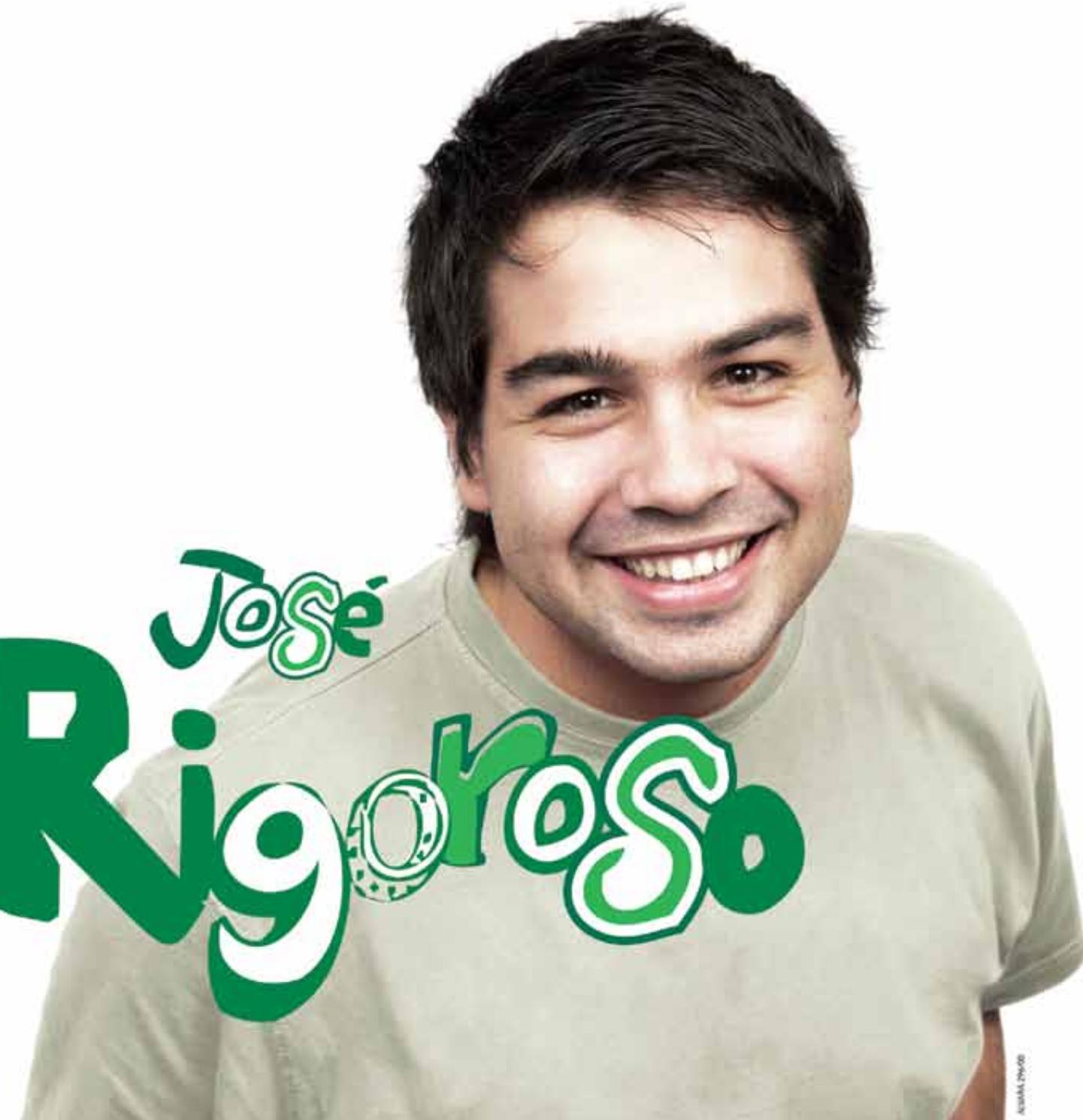
MAIS DO QUE UM NOME.

KELLY.
Talent at work

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

www.kellyservices.pt

nº azul: 808 30 22 22



José
Rigorouso