

Pessoal

Nº 111 • SÉRIE III

ANO 11 • MENSAL • FEVEREIRO 12 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

egor
GRUPO EGOR
PESSOAS E NEGÓCIOS
25 ANOS



Consultoria

Conheça as áreas mais importantes em 2012

Survey Pessoal | Qmetrics

Atual
Uma Estratégia para Portugal

Entrevista Henrique Neto

Coaching
António Horta Osório e Alberto João Jardim

Estratégia e Metodologia

Out of the box
Responsabilidade Social Corporativa



Finding Talent Assessing Talent Developing Talent

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

Finding Talent

- Executive Search

Assessing Talent

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

Developing Talent

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



DAVE MORGAN
executive search & coaching consultants

www.davemorgansearch.com

Rua Castilho 235 - 4º • 1070-051 Lisboa
Telefone: +351 213 014 125 • Fax: +351 213 014 128



60

02 EDITORIAL

Uma oportunidade?

04 A 9ª ARTE

Poder Pessoal

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH
Legislação

12 RH GLOBAL

13 CONSELHO CONSULTIVO

Vitor Carvalho

14 ATUAL

Uma Estratégia para Portugal

16 OUT OF THE BOX

Responsabilidade Social
Corporativa



34

24 ESPECIAL RH

Consultoria

34 COACHING

Coaching para líderes
Congresso ICF Portugal

44 SAÚDE LABORAL

Entrevista com Eusebio Rial
González

46 PERFIL

Pedro Henriques, DRH Siemens



16

50 ANÁLISE JURÍDICA

Tempos de mudança no Direito do
Trabalho

52 AO ALMOÇO COM...

Maria João Martins e Mário Ceitil

56 IMAGENS RH

58 WELLNESS & PLACES

60 VIAGENS

Istambul

64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

A nova Questão Social



Margarida Barreto, Diretora
revistapessoal@moonmedia.info

Uma oportunidade?

As vezes dou comigo a pensar sobre as “coisas boas”, as oportunidades da crise. Talvez porque preciso de pensar positivo como contraponto ao que ouço todos os dias a toda a hora. Ou então porque a verdade é que pode haver mesmo efeitos bons em todos nós da situação que estamos a atravessar. Reparei, por exemplo, que no Natal muitas pessoas foram mais criativas do que o habitual nos presentes que ofereceram – criaram,

com as suas próprias mãos, as lembranças que decidiram oferecer a familiares e amigos. Observei, também, que as crianças e jovens fizeram menos “exigências” e pedidos do que em anos anteriores. Senti mais entejuda e solidariedade com as pessoas mais impactadas por situações mais desfavoráveis.

Por outro lado, acho que estou muito mais desperta para dar valor a “pequenos nada” que antes não valorizava tanto: o sol, as paisagens bonitas, a simpatia e o sorriso das pessoas que me rodeiam, a boa comida, um abraço apertado dos amigos e familiares, o reconhecimento sincero por um trabalho bem feito, a saúde e energia que sinto ao acordar e tantas outras pequenas alegrias que me fazem sentir viva todos os dias.

Ao longo da vida fui aprendendo que as fases em que mais aprendi e cresci, como pessoa e profissional, foram também aquelas em que mais refleti, me interroguei, sofri, porque não dizê-lo, e depois... fiz mudanças importantes. E se esta fase que estamos a passar atualmente for uma oportunidade de mudar e melho-

rar o modo como temos vivido e nos temos relacionado uns com os outros até agora? Aproveitando melhor as sinergias entre os mais novos e os mais experientes; sendo mais abertos à mudança, à diversidade e ao pensamento divergente para construir soluções mais ricas, competitivas e inovadoras; descobrindo novas formas de altruísmo, solidariedade e suporte ativo aos que precisam de uma “cana para os ajudar a pescar”.

Se é verdade que na maioria das vezes só damos valor ao que temos quando deixamos de o ter, a situação atual pode ser “A Oportunidade” para pensar, fazer e sentir de modo diferente, com uma ética e código de conduta em que todos e cada um de nós tem a responsabilidade em fazer da sua vida, e da vida dos que nos rodeiam e que de algum modo influenciamos, “o Jardim em que gostamos e queremos viver”. Se calhar com menos em termos materiais, mas com mais calor humano e valorização do que é verdadeiramente importante!

Aceita o Desafio? 

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 111
Fevereiro de 2012

Propriedade: APG – Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, Av. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º, 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

tema
central 

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 Editorial: Duarte Albuquerque Carreira;
da.carreira@moonmedia.info

Coordenação Out of the Box: Pedro Monteiro Fernandes

Redação: Patrícia Noleto, Vera Esteves

Colaborações Permanentes: Across – Luxury Travel & Safaris, Filipe Vaz, Jorge Marques, Ricardo Campus, SRS Advogados

Paginação: Design e Forma; geral@designeforma.com

Fotografia de Capa: Fotolia

Revisão: Languages Unlimited (Isabel Prates)

PUBLICIDADE

Product Manager: Rui Palma Nunes;
rnunes@moonmedia.info; Tlm. 933 217 035

Assinaturas

Vasp – Premium

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

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

Tiragem Média: 15 000 exemplares

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

Depósito Legal: 66219/ 94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252

PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



Reforce a sua eficiência com o apoio da Sagies. A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST) é fundamental para o sucesso empresarial, contribuindo para a redução do absentismo e da sinistralidade e o aumento da produtividade e competitividade. A Sagies disponibiliza, em qualquer ponto do país, serviços de SHST necessários e indispensáveis à vigilância da saúde dos seus trabalhadores e das condições ambientais de trabalho. Mas não só. A Sagies presta igualmente serviços de Ergonomia, Primeiros Socorros de Enfermagem, Vacinação, Consultoria e Formação, e dispõe do único laboratório privado nacional de análises às fibras de amianto, lã de vidro, rocha e escória. Mais de 25.000 trabalhadores de cerca de 430 organizações das mais diversas áreas de actividade, comprovam a nossa credibilidade.

CONTACTOS: 21 882 36 00 • geral@sagies.pt • www.sagies.pt



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

Poder Pessoal

De acordo com o estudo feito pela Revista Pessoal, em conjunto com a Qmetrics, constatamos que, apesar de este ano ser de recessão, os nossos gestores de pessoas admitem precisar de apoio de consultoria nas áreas “Estratégica” e de “Formação”. Fica aqui lançado o repto às empresas de consultoria que trabalham as áreas. Sugerimos, pois, que leiam o nosso *dossier* especial sobre consultoria para saber mais pormenores sobre o estudo referido.

O coaching volta a ter destaque nesta edição pela importância que tem no mundo da gestão de pessoas e ainda pelo facto de Portugal receber mais um encontro da ICF (*International Coaching Federation*), no próximo dia 14 de fevereiro, na Culturgest. O coaching tem vindo a ganhar uma importância cada vez mais evidente tal facto resulta das suas potencialidades enquanto ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional. Contudo, é também importante considerar que os processos de coaching devem ser conduzidos por quem esteja devidamente certificado para o efeito. Esta certificação, dada pelo ICF e por outras entidades, é um selo de garantia. Como estamos no domínio das ciências humanas, como é evidente, não existem processos de coaching que possam ser aplicados de forma objetiva e sistemática com garantia total e absoluta de sucesso, contudo, as experiências de coaching levadas a cabo por profissionais rigorosos têm demonstrado que esta ferramenta RH é extremamente poderosa e tem transformado vidas profissionais e pessoais de insucesso e fracasso em vidas extremamente recompensadoras, onde o sentido de utilidade é perfeitamente

atingido por quem se submete a estes processos.

No momento atual em que o nosso país procura um caminho, a par de outros na Europa e no mundo, o coaching pode ter um papel fundamental, não fosse o caminho para Portugal o conjunto dos caminhos de todos os portugueses. Primeiro são estes que precisam de encontrar o seu caminho e será na senda deste que um Estado se pode reerguer. Os nossos caminhos são os do nosso país. Sugeria, pois, que não esperássemos pelas próximas medidas governamentais, nem tão pouco pela próxima visita da Troika, tratemos de encontrar o nosso caminho.

Em tempos, distantes mas não tanto, Antero de Quental considerou que a origem dos nossos males estaria no exercício do poder absoluto e na limitação da liberdade individual que tal poder implicaria, na forma gananciosa como estávamos nos negócios e como conquistávamos outros territórios, com recurso à guerra e à litigância, sempre querendo ficar com mais e esse mais ser ainda, a crescer, mal distribuído. Em cima de tudo isto, uma devoção cega à Igreja e ao cristianismo que nos levava a aceitar sem perguntar, - e assim também a nossa liberdade individual, neste caso de pensamento, estava comprometida. Poder político, poder económico e Igreja na origem dos males. Todos a trilharem os seus caminhos.

Esta triste trilogia ainda se mantém, talvez com a Igreja em papel secundário, mas o seu vigor cego ainda subsiste. As circunstâncias são outras, mas os pressupostos os mesmos. Não seria de encontrar outro poder que pudesse transformar esta dialética secular numa dialética de desenvolvimento de pessoas e de Estados? Um Poder Pessoal! **P**

A MINHA ESCOLHA



ELLIE GOULDING

Descoberta esta voz, por acaso, no YouTube. Uma voz que sabe a framboesas e tem um cheiro floral. Se lhe pudesse tocar, seria aveludada, ouvi-la quase vejo Deus. Agora que a descobri não deixarei de a ouvir sempre que puder.



CICLO DE CONFERÊNCIAS DAVE MORGAN 2012

O SUCESSO EM PORTUGUÊS

Transformar ameaças em oportunidades de desenvolvimento e construção de valor, é a marca inconfundível dos profissionais de sucesso. A ela se juntam, habitualmente, o inconformismo, a resiliência e o talento criativo para ousar pensar e fazer diferente, mobilizando pessoas e equipas nessa demanda. Com este Ciclo de Conferências pretendemos partilhar exemplos de sucesso em português, que possam ser inspiracionais e de efeito multiplicador noutros contextos e sectores de actividade.

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

Finding Talent

- Executive Search

Assessing Talent

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

Developing Talent

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

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

Factores Críticos de Sucesso numa carreira Internacional

Apresentação:

Samuel Antunes, Managing Partner da Dave Morgan

Orador:

João Paulo Costa, Director Geral Ibérico da PepsiCo Bebidas

- PepsiCo - a Empresa e os seus valores
- O Modelo de liderança da PepsiCo
- Factores Críticos de Sucesso numa carreira internacional
 - Liderar e gerir em contextos complexos: a mais-valia do estilo pessoal
 - Os primeiros 90 dias
 - Construir uma equipa
 - Comunicar com inteligência
 - Atitudes e comportamentos para uma liderança eficaz
 - Harmonizar carreira e vida pessoal (Work/Life balance)
 - Ter alternativas, "a importância do plano B"

Data: 9 de Fevereiro de 2012 às 17:00

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

Organização e inscrições (lugares limitados)

Entrada livre sujeita a inscrição prévia através de:

Fax: 213 014 128 | Email: davemorgan@davemorgansearch.com

Media Partner:

Pessoal



online



AGENDA

APG

www.apg.pt

213 522 717/ 223 713 654

- “A Entrevista de Seleção – Técnicas”. Lisboa e V. N. Gaia, 14 e 23 de fevereiro de 2012. Preço: desde 100€ + IVA (sócios aderentes)

I&D

www.ideiasedesafios.com

219 347 758

- “Arte da Liderança e Coaching Comercial”. Lisboa e Porto, 1 a 3 e 15 a 17 de fevereiro de 2012. Preço: 990€

Let's Talk Group

www.letstalkgroup.com

217 957 468

- “Gestão de Carreiras e Mobilidade”. Lisboa, 15 a 17 de fevereiro de 2012. Preço: desde 1570€+IVA

EXPO RH

www.exporh.ife.pt

210 033 805

- “EXPO RH - 11ª edição”, o maior evento de Recursos Humanos em Portugal. Centro de Congressos do Estoril, Estoril. 14 e 15 de março de 2012.

Dave Morgan

213 014 125

www.davemorgansearch.com

- “Factores Críticos de Sucesso numa Carreira Internacional”. Lisboa, 9 de fevereiro de 2012. Entrada livre sujeita a inscrição prévia.



01

EXPO RH 14 E 15 DE MARÇO (01)

A Expo RH 2012 está agendada para os dias 14 e 15 de março, no Centro de Congressos de Estoril. Com o mesmo formato que fez da Expo RH o maior evento profissional de Recursos Humanos em Portugal, a edição de 2012 pretende surpreender profissionais e empresas. Durante dois dias, o Centro de Congressos do Estoril servirá de palco para receber centenas de profissionais interessados em conhecer o que de melhor se tem feito para o desenvolvimento do setor, num ambiente profissional e ao mesmo tempo descontraído, mas com um objetivo comum, o debate em torno da gestão do capital do humano. A próxima edição promete ser uma excelente oportunidade para aprofundar conhecimentos e estabelecer *networking*. A revista Pessoal, *media partner* do evento, estará presente na 11ª edição da Expo RH. É de referir que no primeiro dia do salão ocorrerá a iniciativa Masters do Capital Humano, uma iniciativa com o objetivo de premiar e valorizar anualmente as práticas inovadoras levadas a cabo pelos profissionais e reconhecer as empresas que se distinguiram pelos resultados obtidos na gestão estratégica das pessoas no desempenho das suas tarefas.

RECRUTAR ATRAVÉS DAS REDES SOCIAIS (02)

Quer saber como iniciar/ melhorar a sua estratégia de recrutamento nas redes sociais? A MBU, em parceria com a APG, irá promover no próximo dia 17 de fevereiro, no Ávila Business Center, na Avenida da República



02

em Lisboa, um *workshop* designado “Estratégia Corporativa em LinkedIn - Recrutamento”. A sessão estará a cargo de Rui Pedro Caraméz e todos os formandos deverão vir munidos de computador ou *tablet*. Para mais informações ou inscrições contactar pcaraméz@mbuintelligence.com.

OBSERVATÓRIO RH CELEBRA 10 ANOS DE EXISTÊNCIA

O Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH) assinala este ano os seus dez anos de atividade. Este observatório, fruto de uma parceria entre a APG, a APQ e as empresas Qual e Qmetrics, foi lançado em 2002 com a missão de desenvolver um sistema de avaliação e compreensão dos fatores conducentes à satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores das organizações em Portugal. Para o dia 16 de maio está a ser agendada uma sessão comemorativa do 10º Aniversário, onde serão apresentados os resultados agregados de 2010 e os testemunhos de entidades aderentes a esta iniciativa.

XEROX E LIBERTY SÃO AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR

Foram publicados dois estudos distintos que têm por objetivo aferir as melhores empresas para trabalhar em Portugal. A revista Exame, em parceria com a Accenture, elaborou o seu *ranking* anual das Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal, consideradas exemplos de excelência em Recursos Humanos. A vencedora foi a Xerox, devido ao reconhecimento do mérito dos seus colaboradores e à gestão de portas abertas, capaz de

03



marcar a diferença. Em segundo lugar ficou a imobiliária RE/MAX, seguida da DELL. Em termos de menções honrosas, a SMAS Oeiras e Amadora recebeu o prémio de Melhor Empresa para Trabalhar na categoria “Setor Público”, a CH Business Consulting obteve o de Melhor Empresa para Trabalhar em “Envolvimento Organizacional”, a Google foi considerada a Melhor Empresa para Trabalhar em “Oportunidades e Desenvolvimento de Competências”, a Leadership Consulting alcançou o título de Melhor Empresa para Trabalhar em “Balanço Trabalho/ Vida Pessoal” e a SISCOG foi eleita Melhor Empresa para Trabalhar em “Reconhecimento”. Já no âmbito dos Prémios Excelência no Trabalho 2011/2012, que resultam de uma parceria entre a Heidrick & Struggles, ISCTE Business School e o Diário Económico, foi a Liberty Seguros,

na categoria de grandes empresas, a grande vencedora, entre 183 empresas candidatas. A Gelpeixe, nas empresas de média dimensão, e a Mundifios, de pequena dimensão, foram também vencedoras. A Liberty, liderada por José António de Sousa venceu também no setor da Banca e Serviços Financeiros. No que toca às empresas de média dimensão, a primeira classificada foi a Gelpeixe, presidida por Manuel Tarré, que se destacou ainda no setor do Grande Consumo e Retalho. Na categoria de pequenas empresas, a Mundifios, liderada por Joaquim Fernandes, foi a grande vencedora, tendo ganho também no setor Indústria e Energia.

STANTON CHASE PORTUGAL LANÇA CEO SURVEY 2012 (03)

A Stanton Chase International, empresa especialista nas áreas do *executive search & talent management*, inicia este ano em Portugal o projeto *CEO Survey*, um trabalho já com tradição em muitos países onde a empresa está implantada. Neste questionário, quadros que lideram empresas nacionais e internacionais presentes no nosso País (CEO, diretores-gerais, *country managers*) são convidados a manifestar a sua opinião sobre o contexto nacional e sobre as suas preocupações enquanto profissionais, numa perspetiva corporativa mas também pessoal. Segundo José



shl *People intelligence*
Business results
SHL Portugal – People Solutions

Conheça o *potencial das pessoas*
e obtenha resultados excecionais

- Maior compromisso • Maior retorno • Maior produtividade

Saiba o que a SHL Portugal pode fazer pelo seu negócio.
Tel. (+351) 217 813 900 Email shl@shlportugal.pt Web shl.pt

Bolsa RH



TENDÊNCIAS GLOBAIS DO TRABALHO

Um relatório da OIT divulgado recentemente alerta para a necessidade de mais 600 milhões de trabalhos produtivos na próxima década, de maneira a suportar “um crescimento sustentável e manter a coesão social”, embora 900 milhões de trabalhadores ainda continuariam abaixo do limiar da pobreza. O documento recomenda que os governos estabeleçam medidas de estímulo ao emprego.



ACORDO CONCERTEIRAÇÃO SOCIAL

É extremamente perigoso do ponto de vista social conciliar flexibilização e embaratecimento dos despedimentos com uma diminuição acentuada dos apoios ao desempregados. Especialmente num período em que a economia não cria empregos.



COMUNISTAS VOLTAM A DOMINAR CGTP

Manuel Carvalho da Silva deixou a liderança da CGTP. A autonomia que conquistou face ao PCP assegurou uma relativa paz no mundo laboral durante as últimas duas décadas. Arménio Carlos é o homem que se segue e com ele os comunistas voltam a dominar a cúpula da Inter, com tudo o que isso representa, nomeadamente no previsível aumento da conflitualidade laboral.

por: **DAC**

04



Bancaleiro, *managing partner* da empresa, “este será um projeto de referência para auscultar as opiniões dos líderes executivos em Portugal”. Carlos Sezões, responsável do projeto, acrescenta que “é intenção da Stanton Chase gerar conhecimento útil para a compreensão do nosso contexto empresarial e das tendências no desenvolvimento das carreiras executivas.”

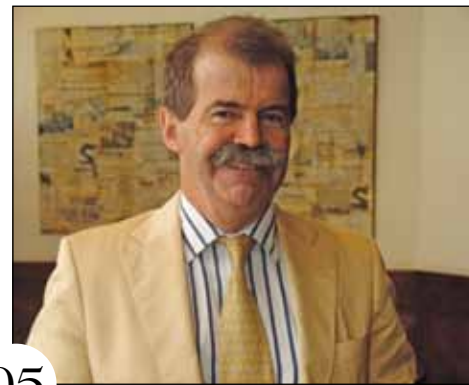
LUÍSA PESTANA É A NOVA DRH DA VODAFONE PORTUGAL (04)

Luísa Pestana é a nova diretora de Recursos Humanos da Vodafone Portugal, substituindo no cargo Cecília João Bom, e acumulando o novo cargo ao de presidente da Comissão Executiva da Fundação Vodafone Portugal, entidade vocacionada para as políticas de apoio à edificação da Sociedade de Informação em Portugal e para as grandes intervenções na área da Responsabilidade Social. Licenciada em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica de Lisboa, Luísa Pestana está na Vodafone Portugal desde 1993, tendo desempenhado várias funções nas áreas de Tecnologia, Relações com os Investidores, Comunicação Institucional e Responsabilidade Social. Ocupou, até aqui, o cargo de diretora de Comunicação Institucional e Responsabilidade Social da Vodafone.

TRANSITAR RECOLOCA 78% DOS CANDIDATOS DE OUTPLACEMENT (05)

A Transitar, empresa especialista em processos de transição de carreira, recolocou com sucesso 78% dos seus candidatos de *outplacement* no

05



mercado de trabalho em 2011, uma contração de 1% em relação a 2010. Já o tempo médio de recolocação no mercado de trabalho foi de 5,9 meses, face aos 5,8 meses registados no mesmo período do ano transato. O índice de sucesso da Transitar na região Norte (88%) foi superior quando comparado com a região Sul (71%). O mesmo acontece em relação ao tempo médio de recolocação: 5,2 meses na região Norte face a 6,4 meses na região Sul. Tendo em conta o género, os candidatos do sexo feminino registaram uma menor taxa de sucesso (77%) face aos 78% registados pelo sexo masculino. Quando se parametriza idades, os candidatos com idades inferiores a 45 anos registaram uma taxa de sucesso de recolocação no mercado de trabalho de 84%, enquanto que a taxa de sucesso entre os indivíduos com idades superiores a 45 anos foi de 69%. Analisando a origem dos candidatos por setor de atividade, Saúde surge como o setor mais representativo (37%), seguido da Indústria (12%), Construção e Serviços, ambos com 7%. “A taxa de sucesso alcançada é para nós um motivo de orgulho tendo em conta o aumento do desemprego verificado em Portugal em 2011 e é, também, a prova viva de que as metodologias aplicadas pela Transitar possuem consistência e total adequação ao mercado e à envolvente económica” afirma Yves Turquin, Managing Diretor da Transitar. Consequência do crescimento do desemprego em Portugal, a procura pelos serviços de outplacement da Transitar aumentou mais de 100% em 2011.

CEZANNE IBÉRICA TEM NOVA GERENTE DE CONTAS

Sandra Santos, que conta com um amplo percurso profissional no âmbito da tecnologia e dos Recursos Humanos e formação académica na área de gestão de RH e organização estratégica no Instituto de Línguas e Administração (ISLA), é a nova gerente de contas da Cezanne Software Ibérica em Portugal. Depois de ter passado por várias empresas, onde desempenhou cargos de responsabilidade relacionados com a gestão de clientes, Sandra Santos inicia esta nova etapa da sua vida profissional como gerente de contas da Cezanne Software Ibérica com o objetivo de potenciar a gestão de projetos, a relação com os clientes e a eficiência nos processos de implantação e vendas. A seu cargo ficarão a implementação de políticas de Recursos Humanos com parceiros de negócio locais, den-

tro do âmbito da consultoria de RH, e o fortalecimento das estratégias de alianças necessárias para posicionar as soluções da Cezanne Software Ibérica como as ferramentas líderes do mercado, prestando especial atenção ao modelo de comercialização de *software* como serviço (SaaS).

JOAQUÍN OSET DRH DA LOGICA PORTUGAL

A Logica, empresa especialista em serviços de tecnologia e gestão, nomeou Joaquín Oset para assumir a direção de Recursos Humanos da Logica Portugal, cargo que irá acumular com as funções já desempenhadas em Espanha e na América Latina. Esta nomeação acontece na sequência da aquisição do Grupo Gesfor e tem como principal objetivo homogeneizar estruturas e potenciar a integração das equipas. Joaquín Oset iniciou as suas novas funções no início



Serviços de Outsourcing de Salários e R.H.

Mais de 1300 clientes | Soluções presentes em mais de 100 países | www.meta4.pt

LEGISLAÇÃO DEZ.

DESTAQUES

Diário da República – I Série

• Lei n.º 64-B/2011 I. D. R. n.º 250, Suplemento, Série I de 2011-12-30

Assembleia da República
Aprova o Orçamento do Estado para 2012.

O diploma que aprova o OE para 2012 tem diversas implicações sobre a gestão dos RH nas entidades empregadoras tanto públicas como privadas.

• Portaria n.º 311-A/2011 I. D. R. n.º 247, Suplemento, Série I de 2011-12-27

Ministério das Finanças

Aprova os modelos de impressos a que se refere o n.º 1 do artigo 57.º do Código do IRS, a que se refere a declaração de modelo oficial, para o ano de 2012, relativa aos rendimentos do ano anterior.

• Lei n.º 64/2011 I. D. R. n.º 244, Série I de 2011-12-22

Assembleia da República

Modifica os procedimentos de recrutamento, seleção e provimento nos cargos de direção superior da Administração Pública, procedendo à quarta alteração à Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado, e à quinta alteração à Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro, que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado.



06

do mês passado. Joaquín Oset irá assumir o cargo até aqui ocupado por João Antunes, que passará a desempenhar funções de *HR director* do Internacional Cluster & Global Operations. João Antunes será agora responsável por todas as atividades operacionais de Recursos Humanos na Ásia Pacífico, Médio Oriente, Península Ibérica e ainda América do Norte e do Sul. Os centros de distribuição global na Índia, Filipinas e Marrocos, bem como os centros de *nearshore* na Europa também serão da sua responsabilidade.

SEMINÁRIO “A QUE SABE O CHOCOLATE?” (06)

A Klim Consulting, empresa de consultoria que atua nas áreas da estratégia, inovação, eficiência organizacional e liderança e coaching, está a organizar o seminário “A que sabe o chocolate? Talento: o chocolate das organizações”, que terá lugar a 1 de março, das 14h30 às 18h30, em Aveiro. Este seminário pretende abordar o “chocolate” das organizações, isto é, o talento. Favorecer o ânimo, aumento de concentração, melhoramento do raciocínio e estímulo da energia são alguns dos efeitos do “chocolate” e são também estes efeitos que se podem encontrar como sintomas de talento nas empresas, diz a organização do seminário. Assim, os participantes poderão ficar a saber a que sabe o “chocolate” da sua empresa.

EM PORTUGAL SÃO COLOCADOS 600 TRABALHADORES TEMPORÁRIOS POR DIA (07)

Uma pesquisa da Eurociett, em conjunto com o Boston Consulting Group,



07

demonstrou que perceções desatualizadas e regulação desadequada fazem com que o potencial do setor privado de emprego não seja atingido em pleno. O relatório “Adapting To Change” revela o potencial que os serviços privados de emprego possuem para permitir a adaptação a mudanças sazonais, estruturais e cíclicas no mercado de trabalho, uma vez que favorecem o desenvolvimento económico e social. Os resultados revelam que ¾ das empresas que recorrem ao setor privado de emprego escapam mais facilmente a um abrandamento económico, já que o setor oferece soluções de força de trabalho eficazes que permitem que os empregadores aproveitem as oportunidades e possam gerir as flutuações do mercado de forma eficaz. O relatório também reconhece o papel “essencial” que o setor privado de emprego desempenha nos tempos de incerteza, ao proporcionar crescimento económico e social. O relatório demonstra ainda que os serviços de trabalho temporário criam emprego, que de outra forma não existiria: ¾ das empresas utilizadoras não consideram contratar trabalhadores permanentes como uma alternativa ao trabalho temporário. Em Portugal, segundo Marcelino Pena Costa, presidente da APESPE, existem 246 empresas de trabalho temporário com alvará e 1020 agências/ delegações. O número de trabalhadores temporários colocados diariamente, em média, em Portugal, é de 600, num total de 160 000 trabalhadores colocados/ ano. As vendas nacionais relativas ao setor de Trabalho Temporário em 2011 foram de 1250 milhões de euros.

BEATRIZ PEREZ NOMEADA DIRETORA RH DA MICROSOFT PORTUGAL

Beatriz Perez passa a assumir a Direção de Recursos Humanos da Microsoft Portugal, função desempenhada anteriormente por Teresa Nascimento, que abraçou recentemente um novo projeto profissional no Millennium BCP. Na Microsoft Portugal desde dezembro de 2007, Beatriz Perez integrava já a equipa de Recursos Humanos como *HR business partner*, sendo responsável pela área de seleção e recrutamento, assim como o desenvolvimento de talento e gestão de carreiras. Com mais de 12 anos de experiência profissional nesta área, Beatriz Perez assumiu ao longo da sua carreira a coordenação de projetos de relevo na área de Recursos Humanos em diferentes países, entre os quais se destacam Espanha, Portu-

gal, Turquia, Grécia e Reino Unido, tendo passado pela Cisco Systems e o Banco Primus.

CONGRESSO DE COACHING DA ICF PORTUGAL 2012

Com lugar marcado no Pequeno Auditório da Culturgest, no próximo dia 14 de fevereiro, o congresso de coaching da ICF Portugal 2012 vai ter como tema “Coaching-Alavanca de Desenvolvimento”. Serão abordados os temas: Servir a sociedade, Sentido de responsabilidade e dever de cidadania, Novos líderes - o papel do coaching na transformação das lideranças e o Chapter Portugal e a ICF. Após o almoço, terão lugar quatro sessões paralelas relativas a *papers* selecionados pela Comissão Técnico-Científica sobre o tema do Congresso - “Coaching-Alavanca de Desenvolvimento”.

**Soluções
para tudo
e para todos...**

**Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching**

www.egor.pt

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

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

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

BRASIL. TEMPORADA DE FÉRIAS DEVE EMPREGAR 24 MIL TEMPORÁRIOS

Segundo uma pesquisa da Associação Brasileira das Empresas de Serviços Terceirizáveis e de Trabalho Temporário (Asserttem), até ao final de janeiro cerca de 24 mil trabalhadores devem ter sido contratados, com expectativa de efetivação de 14%. Em época de verão e de férias, são muitos os estabelecimentos com negócios na área do lazer e do entretenimento, bem como segmentos da indústria e comércio, que registam maior movimento, logo a contratação de temporários é impulsionada. Esta é a primeira vez que a Asserttem realiza um estudo para medir as vagas temporárias no período de férias de verão.



CARTEIRA PROFISSIONAL ÚNICA NA EUROPA

A Comissão Europeia apresentou recentemente um projeto que tem como objetivo criar uma carteira profissional única, que reconheça a qualificação em todos os países da União Europeia, de modo a facilitar a mobilidade profissional entre os Estados-membros e assim preencher as lacunas de uns países com trabalhadores de outros. Com as subidas das taxas de desemprego e as graves dificuldades económicas em alguns países da UE, a Comissão apenas vê o fomento da mobilidade entre os Estados como solução, visto que a emigração vai ser um dos temas fortes das agendas de muitos membros este ano, incluindo Portugal.



NORUEGA. PROCURA DE ENGENHEIROS EM ALTA

A InfoJobs, portal online de procura de emprego, pôs em marcha um programa especial que disponibilizará vagas para engenheiros que queiram trabalhar na Noruega e ali desenvolver a sua carreira profissional. A descoberta recente de novos poços petrolíferos no Mar do Norte, perto da costa norueguesa, criou a necessidade por parte de diferentes empresas de obter mão de obra qualificada. Estima-se que, no decorrer dos próximos dois anos, seja necessário preencher cinco mil postos de trabalho para desempenhar várias especialidades dentro do âmbito da engenharia.

RH TOON





In memoriam de um verdadeiro gestor de pessoas

Vitor Carvalho, Diretor executivo da APG e membro do Conselho Consultivo da Pessoal

Conheci Monsenhor José de Freitas praticamente desde que nasci: foi ele que me batizou, que presidiu à minha primeira comunhão e, mais tarde, à profissão de fé.

Aquando da minha passagem pelos escuteiros foi chefe de agrupamento e era dele que recebia palavras de incentivo quando, ainda jovem e imberbe, tentava declamar António Aleixo de uma forma amadora mas com muita convicção ou fazer de conta que era ator de teatro nos saudosos saraus que se realizavam no salão paroquial da igreja de S. Jorge de Arroios, em Lisboa. Vem isto a propósito do falecimento verificado há alguns meses do “senhor prior de Arroios”, pároco da minha freguesia durante 45 anos e que abandonou já com mais de 80 anos quando se recolheu à Casa Sacerdotal do Patriarcado de Lisboa, onde faleceu aos 92 anos.

Monsenhor José de Freitas era um homem que possuía uma personalidade verdadeiramente universal e imbuída de uma profunda espiritualidade. Generoso, corajoso, persistente, amável e humilde, era de uma extrema humanidade e tinha uma capacidade de liderança da comunidade invejável, tendo-se revelado ao longo das décadas um magnífico catalisador de iniciativas e projetos que concretizava de uma forma abnegada e convicta.

Apesar da sua propecta idade, mantinha uma prodigiosa memória e um espírito jovial e brincalhão que a todos contaminava, incentivando os jovens a constituírem-se em grupos em função dos seus interesses e a serem autónomos, independentes e mais responsáveis.

Possuía, além disso, uma profunda consciência social, sendo um acérrimo defensor dos mais pobres e dos mais desprotegidos, embora longe da pequena caridadezinha elitista, muito própria dos tempos do antigo regime.

A sua modernidade e vanguardismo fez com que muitas das suas intervenções fossem criticadas pelos setores mais conservadores e ultramontanos do regime político de então e que, segundo consta, algumas das suas homílias fossem atentamente escutadas e gravadas por agentes da polícia política. Seria aquilo a que chamaríamos um católico progressista.

Nas décadas de 60, 70 e 80 do século passado pouco ou nada se falava de conceitos como *team building*, motivação, *mentoring* ou *empowerment* mas, conscientemente ou não, tudo isso já implementava Monsenhor José de Freitas sem a necessidade de ter passado por qualquer prestigiada escola de gestão e sem possuir qualquer licenciatura, mestrado, MBA, pós-graduação ou doutoramento.

Num país em que muitas organizações são (mal) geridas por eminentes e letrados gestores pagos principescamente, formados nas mais conceituadas escolas de gestão do mundo e que se autodeliciam a usar e abusar de *buzzwords*, este homem de Deus simples e afável era um verdadeiro gestor de pessoas que “geria” os seus paroquianos da mesma forma simples mas pragmática com que sempre norteou a sua vida e com um sucesso invejável.

Para todos os que com ele tiveram o privilégio de conviver, foi um verdadeiro e autêntico líder (muito diferente de paternalista), sem provavelmente nunca ter lido um único livro de gestão de um qualquer iluminado gestor ou consultor. Ainda bem que o não fez pois este país, ao estado a que chegou, está cheio de (maus) exemplos de experiências e modelos de gestão mal sucedidos que levaram muitas das nossas organizações ao descalabro. **_____P**



Monsenhor José de Freitas

Henrique Neto

Uma Estratégia para Portugal

“Uma Estratégia para Portugal” é o mais recente livro de Henrique Neto, o empresário que fundou uma das mais bem sucedidas empresas nacionais: a Iberomoldes. Em entrevista, sugere que a grande estratégia do país passa pela abertura ao Atlântico.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

Apostas para Portugal

- Transporte ferroviário de mercadorias e transporte de alta velocidade de passageiros
- Lisboa capital europeia dos eventos
- Formação de mais engenheiros



Henrique Neto, nascido em 1936, é um dos mais inovadores empresários portugueses contemporâneos. Em 1975 fundou a Iberomoldes e a partir daí construiu um império industrial, assente numa visão estratégica, que registou doze empresas e mais de 1000 trabalhadores. Em 2009 abandonou a atividade empresarial e dedicou-se unicamente à reflexão, nos mais diversos fóruns, sobre Portugal. Ideologicamente de esquerda, na sua breve passagem pela política partidária acreditou que seria possível implementar no governo de Portugal uma estratégia coerente - à semelhança do que tinha feito o Japão no pós-guerra e no final dos anos 50. Mas não foi esse o rumo que o país escolheu e hoje, como diz, “estamos, aparentemente, num beco sem saída”.

QUAL É A ESTRATÉGIA QUE DEFENDE PARA PORTUGAL?

A estratégia euro-atlântica, em que Portugal não se limita a ser um país europeu, portanto periférico no mapa da Europa, mas central no mapa da globalização e com relações comerciais com todos os países do mundo, principalmente das Américas, África e Ásia.

O MAR, PORTANTO, PODE SER A NOSSA SOLUÇÃO?

O mar tem uma grande importância nesta estratégia, nomeadamente o transporte marítimo deve ser uma das prioridades do nosso desenvolvimento, aproveitando o facto dos novos navios gigantes de contentores necessitarem de portos de águas profundas e Sines ter a melhor posição da Europa para se tornar a plataforma preferencial de ligação marítima aos outros continentes. Este pode ser um fator determinante para Portugal poder receber o investimento estrangeiro de empresas integradoras, interessadas em exportar para outros continentes.

AS GRANDES APOSTAS NACIONAIS TÊM IDO EM OUTROS SENTIDOS. A APOSTA NAS AUTOESTRADAS FOI UM PROBLEMA PARA PORTUGAL?



Na opinião de Henrique Neto, “o transporte marítimo deve ser uma das prioridades do nosso desenvolvimento”

A aposta nas autoestradas e nas obras públicas em geral foi um erro de enormes proporções que levará mais de uma década a pagar. Apostámos num modelo de desenvolvimento do após-guerra quando todos os países europeus já tinham compreendido que a mobilidade de passageiros do futuro, para distâncias até 500 ou 600 quilómetros é a ferrovia. Nós, infelizmente, investimos tudo o que tínhamos e não tínhamos nas autoestradas e desprezámos o caminho de ferro.

QUE PAPEL É QUE AS OBRAS PÚBLICAS PODERÃO TER NUM FUTURO QUE SE DESEJA PRÓSPERO?

O crescimento desmesurado das obras públicas em Portugal reduziu a qualidade, particularmente dos projetos, serviu para aumentar os custos e para agora haver mais desemprego. No futuro próximo a única solução é exportar pessoas, projetos e, se possível, materiais, para obras noutros países europeus e não europeus.

É POSSÍVEL IDENTIFICAR OS CULPADOS DA SITUAÇÃO DO PAÍS?

A culpa da trágica situação em que nos encontramos é essencialmente política, por força da má qualidade dos partidos políticos e dos governos que não têm o conhecimento da história de Portugal, da economia portuguesa e mundial e sem nenhuma visão sobre o futuro.

O QUE É QUE PORTUGAL PODERIA TER APRENDIDO COM A ESTRATÉGIA JAPONESA NO PÓS-GUERRA, NOS ANOS 50?

Em primeiro lugar a importância de existir uma estratégia em qualquer processo de desenvolvimento e de ter o interesse geral como único objetivo e não, como acontece entre nós, procurar o interesse individual e de grupos. Navegar à vista como temos feito seria impensável no Japão, onde o pensamento estruturado precede a ação e a cultura nacional de séculos é um valor usado para alavancar as decisões económicas.

AS FORÇAS ARMADAS TAMBÉM TÊM UM PAPEL IMPORTANTE NA SUA ESTRATÉGIA PARA PORTUGAL?

No meu livro “Uma Estratégia para Portugal” defendo que as Forças Armadas Portuguesas devem evoluir de forma inovadora para o que chamo umas “Forças Armadas de Novo Modelo”, isto é, especializadas em áreas até aqui civis, como seja o patrulhamento do Atlântico contra a criminalidade organizada, para acudir a desastres e acidentes naturais e provocados, o combate à poluição, o apoio a embarcações... 

DO EMPREENDEDOR AO SUCESSOR

O contributo das empresas familiares na economia é irrefutável. São por excelência os nossos empreendedores e, consequentemente, a coluna vertebral do nosso país, responsáveis por empregar grande parte da força de trabalho e por gerar cerca de 2/3 do PIB*, cujo potencial não podemos subestimar. Uma visão mais atenta permite-nos até contar com alguma facilidade as empresas que não têm origem familiar na realidade portuguesa.

Dada a sua relevância no panorama económico, focamo-nos na génese das empresas familiares, nomeadamente, no seu fundador visionário e empreendedor que arriscou e construiu um caminho de sucesso e que definiu as diretrizes do negócio. Este tem o papel de transmitir à geração seguinte as estratégias que fomentam a sobrevivência, bem como o crescimento sustentado de forma a perpetuar o seu sonho empresarial.

Atualmente, o conceito de *learn by doing* na sucessão empresarial já não é uma opção, ou seja, ao membro da família que assume as funções de gestão é exigido cada vez mais conhecimento, profissionalismo e disciplina. A fronteira entre este e um gestor contratado para o efeito tem de ser cada vez mais ténue e a distinção das competências pode apresentar-se como ameaçadora numa realidade holística. A formação, como forma de capacitar as gerações seguintes, assume cada vez mais um papel crucial. É evidentemente necessário que a sucessão continue a ter presente o empreendedorismo como uma saída estratégica, que não é mais do que a identificação de novas oportunidades de negócio, expansão ou diversificação, quer em termos de mercado ou de produto.

É indiscutível que os genes empreendedores estão presentes na realidade das empresas familiares desde o início, mas agora é necessário capacitar e transferir os conhecimentos, valores de gestão e *know-how* para a geração seguinte.

Há que criar continuidade, o futuro é de quem o faz.

Cláudia Rodrigues Barbosa
Coordenadora da Formação e Consultoria
do AUDAX/ ISCTE
audax@iscte.pt



Responsabilidade Social Corporativa

O voluntariado empresarial, sendo um fenómeno recente em Portugal, tem crescido de forma sustentada, em particular nas grandes empresas. Em tempos de mudança no Estado Social e no paradigma económico, é uma excelente forma de RECONHECIMENTO IMATERIAL.

Pedro Monteiro Fernandes





O voluntariado empresarial

Reconhecimento imaterial



Pedro Monteiro Fernandes numa ação de responsabilidade social promovida pelo GRACE

Em tempos de austeridade, de utilização parcimoniosa dos meios de reconhecimento financeiro, os gestores de Recursos Humanos têm no voluntariado empresarial um importante instrumento de aumento de satisfação e do clima social na empresa. Ao saberem compaginar o voluntariado empresarial com o reconhecimento, as empresas preenchem importantes necessidades motivacionais dos seus trabalhadores.

por: **Pedro Monteiro Fernandes**

"We know nothing about motivation. All we can do is write books about it"
Peter Drucker

Alguns dirão que o tema não vem mais a despropósito. Numa altura em que se aumenta o tempo de trabalho, se exorta ao aumento da produtividade e se procura diminuir os custos de trabalho, certamente que, à primeira vista, o voluntariado empresarial está longe de ocupar um espaço impressionante na mente dos gestores e mesmo dos colaboradores. Nada mais errado...



O fenómeno do voluntariado empresarial – entendido como conjunto de ações realizadas pelas empresas, ou de qualquer forma de apoio ou incentivo dessas empresas que visem o envolvimento dos seus colaboradores, disponibilizando o seu tempo e competências, em atividades voluntárias na comunidade – há muito que vem sendo praticado em países como os Estados Unidos, Brasil, Canadá, Espanha, França, entre muitos outros, assumindo diversas formas – com a disponibilização de colaboradores para projetos sociais, ambientais e educacionais; para proceder à renovação de instalações de vários setores; dar apoio a pessoas hospitalizadas; facultando a muitas organizações os *skills* dos seus trabalhadores nas mais diversas áreas.

E, pasme-se!, está demonstrado, através de estudos recentes, que o voluntariado empresarial é um importante fator motivacional para aqueles que o praticam, aumenta a sua satisfação pessoal, o sentimento de pertença à empresa disponibilizadora e, a jusante, a produtividade do colaborador.

Para a empresa, as vantagens também não são despreciables – o incremento da motivação dos seus colaboradores, a aquisição de um conhecimento mais profundo da comunidade envolvente, a melhoria da imagem externa, a facilitação da comunicação interna. Em tempos de austeridade, de utilização parcimoniosa dos meios de reconhecimento financeiro, os gestores de Recursos Humanos têm no voluntariado empresarial um importante instrumento de

O voluntariado empresarial é um importante fator motivacional para aqueles que o praticam, aumenta a sua satisfação pessoal, o sentimento de pertença à empresa disponibilizadora e, a jusante, a produtividade do colaborador

aumento de satisfação e do clima social na empresa. Ao saberem compaginar o voluntariado empresarial com o reconhecimento, designadamente através da utilização da comunicação interna, as empresas preenchem, em parte, as necessidades motivacionais dos seus trabalhadores, os quais interiorizam o sentimento de pertença a uma organização que aposta nas comunidades envolventes e muitas em parcerias com os seus *stakeholders*.

Sendo um fenómeno recente em Portugal, o voluntariado empresarial tem crescido de forma sustentada, em particular nas grandes empresas. Em algumas delas as práticas encontram-se bem parametrizadas através de manuais e regulamentos que criam regras claras sobre a forma como os trabalhadores podem aderir aos seus programas.

Em tempos de mudança no estado social e no paradigma económico, o voluntariado empresarial é, enfim, uma excelente forma de RECONHECIMENTO IMATERIAL. **P**





Conceição Zagalo – O voluntariado em três perguntas

“As pessoas sentem-se melhores pessoas”

No mês em que o GRACE celebra 12 anos, a presidente da primeira associação portuguesa, sem fins lucrativos, dedicada à Responsabilidade Social das Empresas, Maria da Conceição Zagalo, fala da importância do voluntariado corporativo em Portugal no atual momento económico e social.

por: **Patrícia Noleto**



Fotos: Grace



QUAL O PAPEL QUE O VOLUNTARIADO OCUPA NO GRACE?

O GRACE assume-se cada vez mais como um espaço de intervenção em áreas que permitem o desenvolvimento de iniciativas empresariais com impacto em matéria de equidade social. Assim, é preocupação do GRACE, enquanto representante das largas dezenas de empresas associadas, constituir parte da solução para toda uma variedade de questões que, desde a área social à ambiental, à cultural ou à desportiva, são abordagem na interação diária com as empresas.

No vasto espectro de atuação do GRACE surge pois o voluntariado como manifestação evidente da conjugação de empenhos de todo um somatório de colaboradores de empresas, que cada vez mais fazem questão de partilhar a sua capacidade e aptidões físicas e o seu conhecimento e competências com os demais cidadãos, que consigo interagem nas diversas facetas da sua vida.

O GIRO é disso um bom paradigma. A verdade é que, em 11 anos de atividade do GRACE, já foi possível levar a efeitos 81 ações de voluntariado com mais de 3000 colaboradores voluntários. Significa isto um impacto em 13 mil beneficiários, resultante de 50 mil horas de voluntariado das nossas empresas. Se convertêssemos tudo isto em montante e partindo da remuneração de base média mensal praticada em Portugal, fálamos de qualquer coisa como meio milhão de euros.

O VOLUNTARIADO EMPRESARIAL É TAMBÉM UMA FORMA DE MOTIVAR EQUIPAS?

Antes de mais, não duvidemos do espírito altruísta que o ser humano encerra e do efeito que a entrega opera em cada indivíduo. No GRACE,

Conceição assumiu em 2009 a direção do Marketing, Comunicações e Programas Externos da IBM Portugal. Em representação da empresa é membro fundador do GRACE

temos a absoluta preocupação de auscultar os colaboradores das empresas após cada ação de voluntariado. Falo aqui de voluntariado na área da recuperação de espaços, mas falo cada vez mais no voluntariado de partilha de *know-how*. E, ação após ação, afirmam-nos os inquiridos que sentem inequivocamente o verdadeiro efeito das metamorfoses após um dia de voluntariado. Ao longo dos anos, e também porque depois de uma experiência de voluntariado, a relativização das dificuldades diárias em contexto laboral é um facto real, tem vindo a aumentar o número dos que afirmam que a intervenção daquele dia foi necessariamente prolongada no espaço e no tempo. Sendo comum ouvir-se que as “pessoas se sentem melhores pessoas” depois de tais incursões voluntárias, é fácil entender que são sinceras ao partilharem connosco a sua nova forma de encararem o outro, também na componente de interação profissional, neste movimento de crescimento pessoal.

TAMBÉM A VIDA PESSOAL DA CONCEIÇÃO ESTÁ MARCADA POR UMA EXPERIÊNCIA DE VOLUNTARIADO DE COMPETÊNCIAS. DE QUE FORMA A SUA EXPERIÊNCIA NO VIETNAME A MARCOU ENQUANTO PROFISSIONAL?

É verdade. E a minha empresa não teve que rein-

ventar a roda. Com base na evolução de carreira que desenvolvi na IBM ao longo de mais de três décadas, e sabendo que a “casa” valoriza excelências de desempenho, não foi difícil ver deferida uma candidatura a um projeto de voluntariado internacional em países subdesenvolvidos ou de economia emergente. Partilhar no Vietname conhecimentos de *marketing*, comunicação, planos de desenvolvimento de negócio com empresas ou outras organizações ávidas de afirmação em novos mercados, foi o que fiz no âmbito de um programa desenvolvido ao longo de cinco meses. Foi uma experiência em que o casamento entre o lado pessoal e profissional da minha vida significou um *turn around* na forma de encarar o futuro. No ativo empresarial ou no ativo associativo tenho hoje seguramente uma história muito mais rica para partilhar com os meus colegas, com a minha família ou com as empresas do universo GRACE. Esta bem pode ser a minha definição de compleição humana. 

Nota

GRACE

O GRACE foi formado em 25 de fevereiro de 2000 por um conjunto de empresas, maioritariamente multinacionais, que tinham como denominador comum o interesse em aprofundar o papel do setor empresarial no desenvolvimento social. O GRACE foi pioneiro enquanto associação portuguesa sem fins lucrativos dedicado à temática da Responsabilidade Social Empresarial.

MISSÃO

Reflexão, promoção e desenvolvimento de iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial.

VISÃO

Fomentar a participação das empresas no contexto social em que se inserem, através do estabelecimento de parcerias que potenciem impactos visíveis e concretos da atividade da Associação em articulação com outras entidades da Sociedade Civil como: Universidades, Organizações Não Governamentais, Associações Empresariais, Autarquias, entre outras.

VALORES

Partilhar, Construir, Agir e Comunicar.



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.

 **grupo multipessoal**

www.multipessoal.pt

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



Voluntariado empresarial

A prática do voluntariado empresarial já é uma realidade consolidada em muitas empresas portuguesas, independentemente dos resultados ou número de colaboradores. Analisamos, aqui, alguns exemplos.

por: **Patrícia Noletto**

O número das empresas que praticam voluntariado empresarial de forma consistente e nos mais diversos âmbitos, independentemente do seu volume de negócios, número de colaboradores e mesmo resultados líquidos, é bastante elevado no nosso país. Vejamos alguns exemplos. A **Danone** tem promovido ações de voluntariado interno dos seus colaboradores, intervindo no Centro de Infância e Juventude de Castelo Branco e na Casa dos Rapazes em Lisboa, acompanhando cerca de cem crianças destas instituições ao Freeport, em Alcochete. Criou o Danone Childrens Day, dia em que proporcionaram a 50 crianças das mesmas instituições uma visita ao Oceanário em Lisboa.

Criado em 2001, por iniciativa da **PT Comunicações**, o Projeto Mão-na-Mão foi na altura uma iniciativa pioneira em Portugal, ao reunir pela primeira vez, sob um projeto de características empresariais, diferentes entidades apostadas em concretizar o objetivo comum de levar solidariedade e apoio a segmentos mais desfavorecidos da população. A concretização de várias iniciativas neste âmbito movimentou até hoje mais de 2000 voluntários, que ao longo de 21 000 horas do seu tempo de trabalho beneficiaram diretamente mais de 153 000 pessoas ligadas a cerca de 1000 instituições de solidariedade social do nosso país. Grupos de cidadãos vítimas de exclusão social, designadamente idosos, crianças em risco, pessoas com deficiência ou com doenças severas, puderam contar com o contributo dos milhares de voluntários das empre-

A Edifer criou o programa “uma obra uma escola”, um compromisso voluntário de construção de uma escola por cada obra que foi adjudicada em Angola

sas parceiras do Mão-na-Mão, como por exemplo a **IBM**. Este projeto estabelece as condições necessárias para que os colaboradores das empresas signatárias participem nas várias iniciativas promovidas durante o horário normal de trabalho, sem qualquer perda de benefício inerente à retribuição e assiduidade, assumindo cada empresa a logística necessária à concretização das ações desenvolvidas. A **AdvanceCare**, no âmbito do seu projeto de responsabilidade social, associou-se ao GRACE, tendo participado num projeto com esta associação na qual um grupo de voluntários pintou e arranjou o Centro Social da Musgueira.

A **Portugal Telecom** instituiu um banco de horas de voluntariado empresarial destinado aos seus colaboradores. Estes têm a possibilidade de até cinco dias por ano, durante o horário normal de trabalho, participarem em projetos de desenvolvimento social, sem perda de retribuição ou reflexos na assiduidade. Estes projetos são normalmente da iniciativa da Fundação Portugal Telecom, mas qualquer colaborador da Portugal Telecom pode apresentar propostas, que são objeto de análise e potencial aprovação. Exemplo disso é o **Projeto**

Comunicar em Segurança, que consiste em ações de preparação de voluntários para dar formação a alunos e professores nas escolas inscritas no programa sobre a utilização segura da Internet e também do telemóvel. O projeto foi concebido de modo a aproveitar as especiais qualificações profissionais dos voluntários PT no que se refere à utilização das tecnologias da informação e aos riscos a ela associados. Outro exemplo de voluntariado na PT consubstancia-se no programa “Braço Direito por um dia”, no âmbito do qual alunos acompanham um profissional durante um dia, no seu ambiente de trabalho.

O voluntariado na **Unicer** é encarado como um modo de os colaboradores contribuírem para as comunidades onde estão inseridos. O voluntariado empresarial começou na empresa em 2004, através de pequenas ações internas associadas ao Natal. Ao longo dos anos, devido ao sucesso registado, o número de ações de voluntariado foi aumentando. Ao Natal juntou-se o Porto de Futuro, a EPIS, o GRACE e outras iniciativas desenvolvidas internamente. Nos últimos quatro anos, 790 voluntários Unicer deram mais de 2000 horas a diferentes iniciativas.

No âmbito da política de responsabilidade social do **Grupo Edifer**, foram definidas duas áreas essenciais de atuação: o apoio interno aos colaboradores, promovendo a melhoria das suas condições de trabalho, e por outro lado, o desenvolvimento de projetos de cariz social que trazem benefícios diretos para a comunidade local. O ano de 2010 fica marcado pela celebração do Ano Internacional de Combate à Pobreza e à Exclusão Social, tendo o Grupo Edifer participado ativamente no desenvolvimento de uma cultura de cidadania empresarial e das comunidades onde atua, de que são exemplos o programa Você Conta, que envolveu a participação de mais de 60 trabalhadores em iniciativas de responsabilidade social e o apoio de construção do programa GIRO, dinamizado pelo GRACE. Nos países em desenvolvimento, o Grupo Edifer adota uma abordagem particular, procurando associar à dimensão empresarial o desenvolvimento humano e social. Por esse motivo, criou em 2010 o programa “uma obra uma escola”, um compromisso voluntário de construção de uma escola por cada obra que foi adjudicada em Angola.

Estes são apenas alguns dos inúmeros exemplos de práticas de voluntariado empresarial praticados por empresas nacionais. **P**

Fontes:

www.danone.pt; www.ibm.com; www.advancecare.pt; www.fundacao.telecom.pt; Relatório de Gestão Unicer 2011; Relatório de Sustentabilidade do Grupo Edifer



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







Consultoria RH

Survey Pessoal - Qmetrics

A importância da consultoria em Portugal

Estratégica

Visão Internacional

Survey Pessoal – Qmetrics



A importância da Consultoria RH em Portugal

A Pessoal, em parceria com a Qmetrics, elaborou um estudo junto dos diretores e gestores de Recursos Humanos com o intuito de conhecer as áreas da Consultoria RH que as organizações consideram mais importantes no atual contexto, aquelas em que pretendem investir e como perspetivam a evolução do setor até 2015.

por: **João d' Orey**, Diretor executivo da iniciativa Melhores Fornecedoros RH

e **Susana Justo***, Diretora da Qmetrics

A Consultoria RH visa contribuir para o reforço do conhecimento e capacidade das organizações e dos seus ativos humanos em determinados aspetos essenciais para a melhoria das condições de trabalho, a prossecução das suas atividades, e o alcançar da estratégia. Importa pois conhecer quais as áreas a que se atribui maior importância, aquelas em que as organizações em Portugal pretendem continuar a investir e como se perspetiva a evolução do setor, tendo em consideração o contexto atual. Para o efeito, foram convidados a responder a um pequeno inquérito, levado a cabo pela Pessoal em parceria com a Qmetrics, 650 diretores e gestores de Recursos Humanos, tendo 182 aceitado o convite, enviado via e-mail, e respondido ao questionário *online*.

No que respeita à experiência profissional em RH, 45,1% dos respondentes possui entre 11 a 20 anos de experiência profissional, enquanto somente 12,1% possui entre 1 a 5 anos e 15,9% mais do que 20 anos. Relativamente à dimensão da organização onde trabalham, prevalecem sobre as restantes as grandes empresas com mais de 1000 colaboradores (23,1%) e as pequenas empresas com 11 a 50 colaboradores (22,5%). A maior parte das organizações (53,8%) regista um volume anual de faturação superior a três milhões de euros, são de natureza privada (95,1%) e do setor dos serviços (84,1%).

O questionário visou a análise de 13 áreas da consultoria RH e procurou apurar a importância que lhes atribuem os diretores e gestores de Recursos Humanos, identificando-se aquelas onde mais investiram nos últimos cinco anos e aquelas onde pretendem investir no corrente ano de 2012. Foi ainda solicitado aos inquiridos que se pronunciassem sobre as suas expectativas acerca da evolução do mercado da consultoria RH no próximo triénio.

RESULTADOS DO INQUÉRITO

Todas as áreas analisadas foram consideradas importantes ou muito im-

O ano de 2012 afigura-se como um ano difícil para o setor uma vez que a percentagem de organizações que pretende investir em Consultoria RH é inferior à verificada nos anos anteriores

portantes (Figura 1) pela maioria dos inquiridos (pontuações médias superiores a 6). A consultoria em Estratégia e a Formação obtiveram as pontuações médias mais elevadas, com 8,4 e 8,3 respetivamente, e com a maioria das respostas em ambos os casos (56% e 51%) a situarem-se no intervalo de classificação “Muito importante” (8,10). No intervalo de classificação “Importante”, o Recrutamento e Seleção e o Coaching posicionam-se no extremo superior. As três áreas com pontuações médias mais baixas (valores abaixo de 7) foram, respetivamente, o *Outplacement* (6,6), a Segurança e Saúde no Trabalho e a Responsabilidade Social (ambos com 6,7).

Efetuada agora uma análise estratificada das importâncias médias, por dimensão das organizações dos respondentes, no que respeita ao número de colaboradores, volume de faturação anual e tipo de atividade verifica-se que a consultoria na área da Estratégia (9,0) e o Coaching (8,4) são as áreas com maior importância média para os diretores e gestores de Recursos Humanos de empresas com mais de 1000 colaboradores. Também o Coaching, a par com a Formação (8,3), são as áreas mais valorizadas nas microempresas com até 10 colaboradores. Em contrapartida, a Segurança e Saúde no Trabalho é menos valorizada (6,3) nas microempresas do que nas restantes. Para as pequenas e médias empresas (11 a 250 colaboradores) a Estratégia e a Formação são duas áreas com maior importância média, com 8,4 em ambos os casos, situação que se repete para as empresas com 251 a 1000 colaboradores (Figura 2).

Relativamente à importância por volume de faturação anual, na maior parte dos casos, as empresas com volumes de faturação anual superiores a três milhões de euros atribuem importâncias médias mais baixas que as restantes, excetuando-se a Estratégia, o Coaching, as Compensações e Benefícios, o Direito e Fiscalidade e a Segurança e Saúde no Trabalho. Em contrapartida, são as empresas que faturam entre 1 a 3 milhões de euros que atribuem, na maior parte dos casos, importâncias médias mais elevadas.

Figura 1 - Importância das áreas de Consultoria RH para as organizações

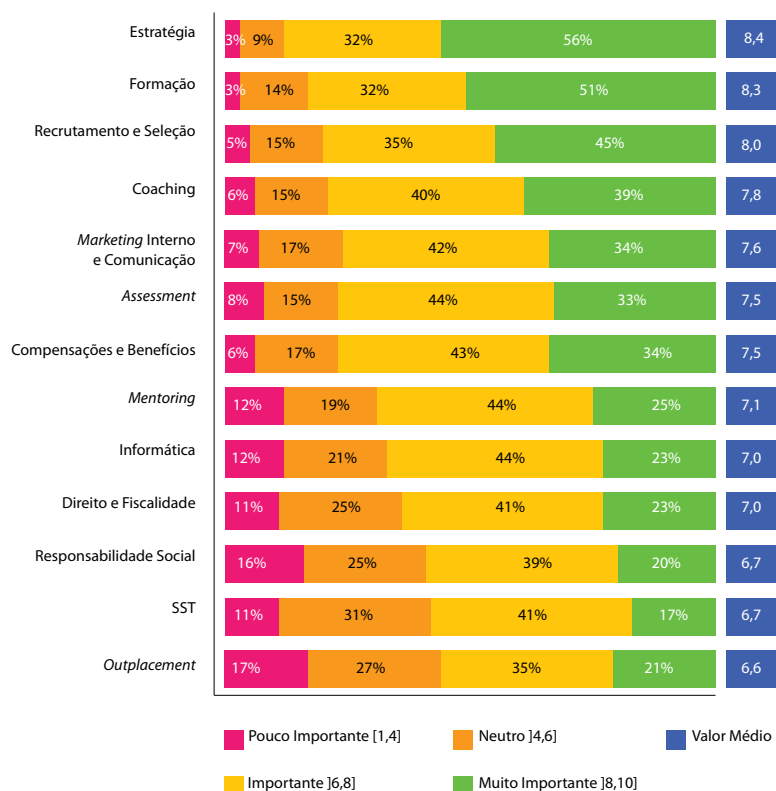


Figura 2 - Importância por dimensão da organização

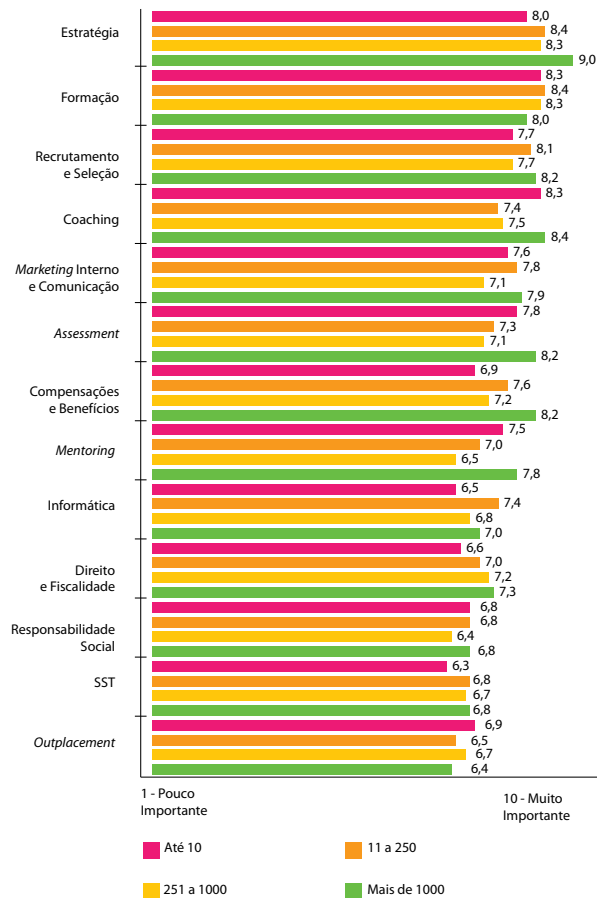
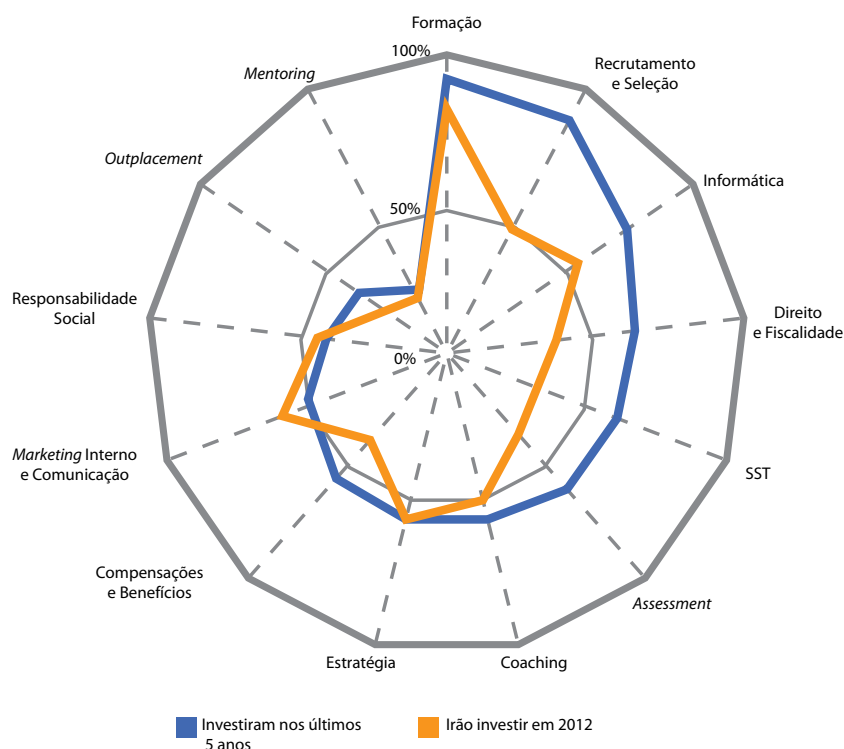


Figura 3 - Áreas onde investiram nos últimos 5 anos e onde irão investir em 2012



Quadro 1

	Investiram nos últimos 5 anos	Irão investir em 2012
Formação	92%	86%
Recrutamento e Seleção	88%	47%
Informática	75%	54%
Direito e Fiscalidade	68%	42%
SST	64%	38%
Assessment	57%	42%
Coaching	57%	52%
Estratégia	55%	55%
Compensações e benefícios	53%	41%
Marketing interno e comunicação	49%	53%
Responsabilidade Social	42%	46%
Outplacement	30%	22%
Mentoring	22%	17%

No setor dos serviços são atribuídas importâncias médias superiores aos outros setores de atividade, em 9 das 13 áreas estudadas. O Coaching, as Compensações e Benefícios, o Direito e Fiscalidade e o *Outplacement* são as áreas que obtêm importâncias médias mais elevadas nos outros setores, relativamente aos serviços. Para os serviços, a área com importância média mais elevada é a Estratégia (com 8,5), e o *Outplacement* a área com valor mais baixo (6,5). Os outros setores de atividade também atribuem maior importância média à Estratégia (8,2) e atribuem menor importância à consultoria na área da Responsabilidade Social (6,0).

QUEBRA ACENTUADA NO SETOR DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Relativamente aos investimentos efetuados em Consultoria RH, pela análise da Figura 3 e do Quadro 1 verifica-se que a grande maioria dos inquiridos investiu nos últimos cinco anos em Formação (92%), Recrutamento e Seleção (88%) e Informática (75%). A Consultoria Estratégica, que obteve a importância média mais elevada, foi alvo de investimento em 55% dos casos. É, no entanto, uma das únicas três áreas onde a percentagem de inquiridos que afirma que irá investir em 2012 não baixou face aos valores registados nos últimos 5 anos, mantendo os 55%. Só o Marketing Interno e Comunicação e a Responsabilidade Social sobem (mais 4 pontos percentuais) face à percentagem de inquiridos que investiram nos últimos 5 anos (49% e 42% respetivamente). No decréscimo de investimento em 2012 o Recrutamento e Seleção (menos 41 pontos percentuais), o Direito e Fiscalidade e a Segurança e Saúde no Trabalho (ambos com menos 26 pontos percentuais) serão as áreas mais penalizadas.

Quanto à evolução no mercado associado ao setor da Consultoria RH, a que iremos assistir até 2015 (Figura 4) a maioria dos inquiridos (41%) considera que é incerta e não apresenta uma tendência bem definida. O decréscimo (19%) ou a estagnação (19%) são apontados por 38% dos inquiridos e somente 22% considera que o setor irá crescer. Da análise estratificada destes resultados verifica-se que são os

O Marketing Interno e Comunicação e a Responsabilidade Social são as únicas áreas da Consultoria RH que sobem em percentagem de investimento face aos anos anteriores

diretores e gestores de Recursos Humanos das empresas de 251 a 1000 colaboradores (27%) e dos outros setores de atividade (31%) que mais apontam para o decréscimo da Consultoria RH. Por outro lado, 27% dos diretores e Gestores RH das pequenas e médias empresas (11 a 250 colaboradores) e 35% das empresas que faturam entre 1 e 3 milhões de euros apostam numa perspetiva de crescimento.

As razões maioritariamente apontadas para o crescimento (Figura 5) são as necessidades de terciarizar serviços e repensar a estratégia de gestão RH (ambos com 19%). Para a estagnação são apontados os cortes orçamentais e a prioridade para outras áreas (54%) bem como a atual situação de crise económica (42%). Finalmente, os principais motivos indicados para o decréscimo do mercado são os cortes orçamentais e prioridade para outras áreas (66%), a gestão interna dos ativos (24%) e a atual situação de crise económica (21%).

CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo apontam para a relevância da consultoria RH, sendo todas as treze áreas estudadas consideradas importantes ou muito importantes pelos inquiridos. Esta constatação é reforçada quando se analisam as áreas onde as organizações investiram nos últimos cinco anos e se verifica que em nove das áreas a percentagem que investiu supera os 50%.

O ano de 2012 afigura-se, contudo, um ano difícil para o setor uma vez que a percentagem de entidades que pretende investir é inferior ao verificado nos anos anteriores, para grande maioria das áreas estudadas. Face ao período difícil que o país atravessa e ao aumento crescente da taxa de desemprego, não constitui surpresa a diminuição em 41 pontos da percentagem de inquiridos que pretende investir em Recrutamento e Seleção em 2012.

Quanto ao futuro do setor (até 2015) não existe uma perspetiva unânime, sendo a incerteza a nota dominante. Contudo há quem aposte no crescimento do setor, apontando sobretudo para a necessidade das organizações em terciarizar serviços e repensar as suas estratégias de recursos humanos. Por oposição, os que preveem um decréscimo apontam sobretudo para os cortes orçamentais, o reposicionamento de prioridades e o desenvolvimento de competências internas.

Nota: Veja todos os gráficos deste estudo na secção Consultoria RH do 

Figura 4 - Perspetiva de evolução do setor da consultoria RH até 2015

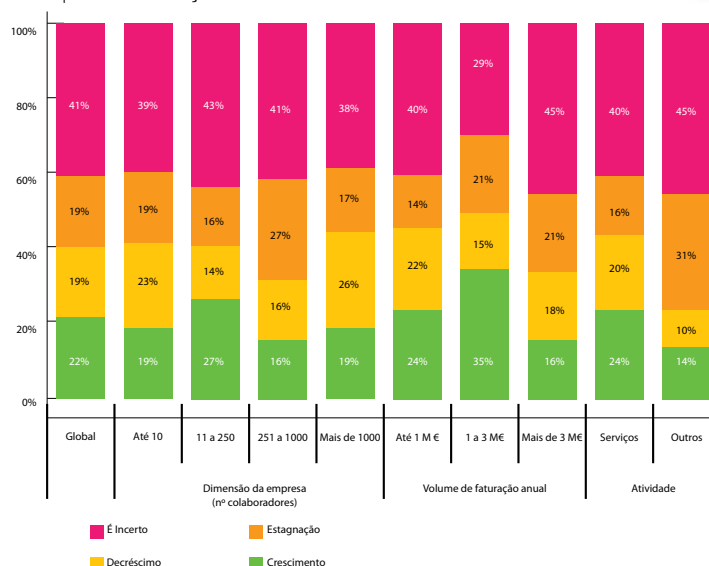


Figura 5 - Razões para o crescimento

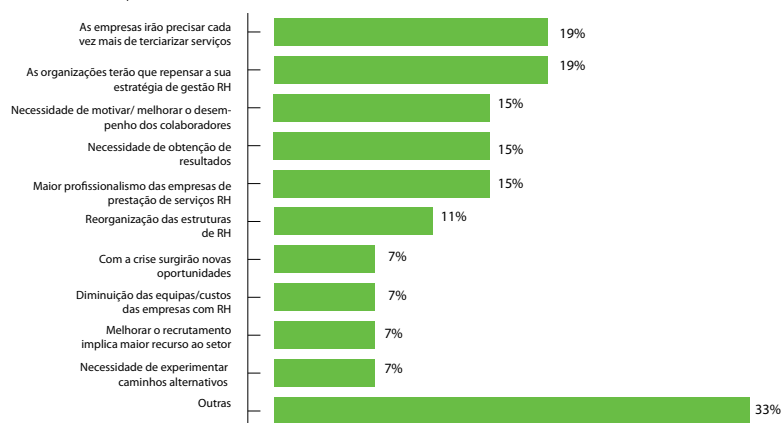
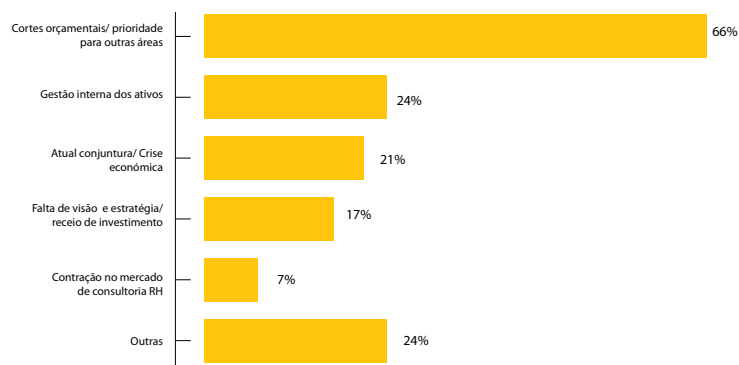


Figura 6 - Razões para o decréscimo



Ficha técnica - trabalho de campo

População alvo	Gestores e diretores de RH em Portugal
Base de sondagem	650 Gestores e diretores RH
N.º de entrevistas	182 entrevistas (28% da base sondagem)
Método de entrevista	Entrevistas online
Período de inquirição	Entre 12 e 18 de janeiro de 2012
Controlo de qualidade	Acompanhamento do trabalho de campo e validação das respostas

Melhoria da competitividade das organizações

Nunca foi tão crítica, como no momento atual, a aposta das organizações em sistemas e práticas de gestão que permitem responder, com a necessária fundamentação, a questões tão críticas e sensíveis como a avaliação rigorosa e a melhoria dos níveis de produtividade, qualidade do trabalho e, globalmente, aferir o potencial dos Recursos Humanos de cada organização.

Por: **Artur Nunes**, *Managing partner*, Humanpersi

O principal desafio que as organizações que operam em Portugal enfrentam nos nossos dias é o desafio da competitividade num contexto de escassez de recursos para o investimento. As reformas estruturais que agora se avizinham, com destaque para a reforma da legislação laboral, irão criar condições mais favoráveis para que as organizações que operam em Portugal apostem na melhoria dos seus sistemas de gestão de pessoas, criando condições para suportar a todo o momento decisões sobre questões como a aferição mais objetiva e passível de comparação evolutiva dos níveis de produtividade, da qualidade do trabalho ou do potencial das equipas e indivíduos que constituem os recursos humanos dessas organizações.

A conceção “à medida” de cada organização, do seu negócio, da sua cultura, contexto e desafios específicos, de metodologias sistémicas que permitem e avaliação rigorosa e melhoria do desempenho, como o SIG-RH (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos), os *Human Performance Scorecards* ou os SMD (Sistemas de Melhoria de De-



Artur Nunes, *Managing partner*

sempenho) tem constituído uma das principais atividades da Humanpersi desde a sua fundação, há 10 anos. Para a avaliação do potencial dos Recursos Humanos, a implementação de *Assessment Centres*, *Development Centres* e *Management Appraisal*, recorrendo a simuladores das diversas *soft skills* críticas para o sucesso numa determinada função e organização, têm também marcado esta década de experiência acumulada da empresa.

Podemos considerar que nunca foi tão crítica, como no momento atual, a aposta das organizações que operam em Portugal em todos estes sistemas e práticas de gestão que permitem responder, com a necessária fundamentação, a questões tão críticas e sensíveis como a avaliação rigorosa e a melhoria dos níveis de produtividade, qualidade do trabalho e, globalmente, aferir o potencial dos Recursos Humanos de cada organização. Este é um dos principais contributos da Humanpersi para a competitividade das organizações que operam no nosso país. —P





Aprender a Aprender!

Mais do que Formar, Facilitamos Aprendizagens

Gostamos de trabalhar em co-produção, isto é, em ligação estreita com os nossos clientes para potenciar o talento e crescimento das pessoas.

“Aprender é um desporto de contacto” Fred Kofman

O nosso compromisso é operar como “parceiros estratégicos” dos nossos clientes. É ajudar os Líderes a criar Futuros!

Aprenda a Aprender...

...que aprendizagem não é somar ao que já se tem, é transformação!

...através do *Coaching* Individual e de Equipas

...a actuar como *coach*. A ser *coach*!

...que a Liderança é mais do que saber e saber fazer. É ser, crescer e fazer crescer!

A consultoria RH e a competitividade das empresas

O principal factor de sucesso de um processo de consultoria é a experiência do consultor na abordagem de problemas de mesma ou de maior complexidade, na área ou fora dela, obtida em clientes diversos e com considerável margem de acerto, aliada a uma boa formação técnica.

Por: **Odilon Medeiros**, Especialista em Psicologia Organizacional



S em grandes esforços é possível constatar que a evolução tecnológica está atingindo todos os setores da sociedade. Por outro lado, é seguro afirmar que a presença do homem é fundamental para permitir que esse desenvolvimento aconteça e se torne mais que operante, eficaz.

É neste cenário de mudanças constantes que a consultoria de RH pode contribuir para aumentar a competitividade das empresas.

Os gestores modernos sabem da importância de cuidar do maior patrimônio das empresas: as pessoas. São elas que fazem a empresa se consolidar, permanecer no mercado. Entretanto, cuidar de pessoas, por mais que pareça ser uma ação simples, não é. Mas, para ajudá-los, o

serviço de consultoria de RH é uma excelente opção para a consolidação e fortalecimento da competitividade das organizações.

Contudo, para que obtenha sucesso, o contratante deve estar atento a algumas características específicas que o consultor deve possuir.

A principal delas é a experiência anterior na abordagem de problemas de mesma ou de maior complexidade, na área ou fora dela, obtida em clientes diversos e com considerável margem de acerto, aliada a uma boa formação técnica.

Outros fatores contribuem para o sucesso das intervenções da consultoria de RH. Entre eles podem ser destacados que o consultor é especialista e trabalha focado no tema, acompanha as mudanças e pesquisa as tendências, não está submetido ao condicionamento provocado pela rotina da empresa. É imparcial e neutro no tocante ao poder e não se deixa influenciar. O consultor foca em resultados mensuráveis através de uma solução particular, rápida e segura, e deve buscar alternativas que agreguem valor ao negócio e às pessoas. Para tanto, desenvolve as estratégias adequadas com foco no desenvolvimento das potencialidades e diferenciais dos colaboradores.

Essas estratégias estão ligadas aos mais diversos aspectos: planejamento estratégico, liderança, metas, satisfação, relacionamento com a comunidade e imagem da empresa, etc.

No Brasil, empresas estão a contratar, cada vez mais, os serviços das consultorias de RH. Pesquisa recente, com quase 500 respondentes, demonstra que o mercado irá crescer ainda mais. Deles, apenas quase 10% afirmam o crescimento do setor será inferior a 5%. Para os demais, o crescimento será muito acima.

Ainda de acordo com a pesquisa, um grande percentual de consultores apresenta vivência de muitos anos na atividade. Tal facto demonstra que esses profissionais já passaram por várias crises económicas. E aprenderam com elas. Lembrando que, nas crises, uma das áreas mais sensíveis é o RH.

Uma grande prova de que o trabalho do consultor é positivo, está no facto de que mais e mais executivos experientes estão a deixar as empresas para migrarem para os serviços de consultoria.

Assim, a dinâmica do mercado comprova que, de uma forma geral, as empresas que se utilizam dos serviços de consultoria de RH sofrem impactos positivos diante das concorrentes que não utilizam essa prática.

O que é melhor? Investir ou não na contratação de uma consultoria? Pense nisso! 

Inscrição exclusiva e gratuita para profissionais*

Obrigatória em **www.exporh.ife.pt**

*Lugares limitados - Reservado o direito de admissão



A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ESTÁ A MUDAR:
**ESTÁ PREPARADO PARA AUMENTAR
A COMPETITIVIDADE DA SUA EMPRESA?**

14 e 15 MARÇO 2012
CENTRO DE CONGRESSOS DO ESTORIL

NOVIDADES

- Masters do Capital Humano

MASTERS
capitalhumano

SAIBA MAIS

www.mastersdocapitalhumano.ife.pt

- Prémio melhor Stand

- 2 DIAS DE APRESENTAÇÕES, INFORMAÇÃO E DISCUSSÃO
- PLATAFORMA PRIVILEGIADA DE NETWORKING
- AMBIENTE DINÂMICO E INTERACTIVO
- APRESENTAÇÃO DE SOLUÇÕES/SERVIÇOS PARA O SEU NEGÓCIO
- EXCELENTE INTERACÇÃO ENTRE VISITANTES, ORADORES E EXPOSITORES
- TROCA DE EXPERIÊNCIAS E PARTILHA DE IDEIAS COM 3.000 PROFISSIONAIS

Patrocinadores Platinum



KELLY
SERVICES

20
Anos
meta4

Media Partners

HR human **Recursos Humanos** **franchising** **Pessoal**

Portais Oficiais

humanet **RHonline** **RHtv**

Apoios



Organização



Para mais informações sobre inscrições, contacte:

Ana Paredes | Tel.: 21 00 33 824

António Horta Osório e Alberto João Jardim

Coaching para gestores e políticos de topo



Em que medida o coaching pode potenciar as capacidades de líderes de grandes empresas internacionais, como António Horta Osório? Ou de políticos com um vasto percurso na vida pública, como Alberto João Jardim? A Pessoal pediu a profissionais da área que delineassem uma metodologia de coaching para o CEO do Lloyds Banking Group e para o presidente do Governo Regional da Madeira.

por: **Manuel Peixoto, Isabel Lourenço e Alexandra Lemos,** membros do Grupo Português de Coaches – APG*

António Horta Osório pode ser o exemplo mais paradigmático daqueles profissionais que declinam o descanso e o equilíbrio em favor da carreira e das exigências (internas dele próprio?) de um lugar de destaque no setor bancário internacional. Com toda a certeza, para aprender sobre a recente necessidade de “parar” para se restaurar e encontrar um equilíbrio efetivo e ecológico para a sua vida, pode eventualmente ser útil um pouco de coaching para favorecer um processo de reflexão-ação conducente a um melhor comportamento observável no seu presente e no seu futuro profissional/ pessoal.

As sessões de coaching - *executive coaching* - teriam, em primeiro lugar, de ser procuradas pelo próprio cliente, ou seja, a motivação ou ignição inicial deve vir da vontade do cliente e não ser algo que consideramos poder ser útil, pois “ajuda não pedida não é bem-vinda”, e viola princípios do coaching. Daí que se tenha de partir do princípio que Horta Osório encontrou necessidade de procurar apoio em profissionais de coaching para melhorar o seu desempenho pessoal, a sua gestão de agenda, as suas prioridades.

Poderemos propor quatro sessões de *executive coaching* de 90 mi-



António Horta Osório, 48 anos, é considerado por muitos o gestor português de maior sucesso internacional

nutos cada, com recurso também a um *assessment* de perfil comportamental, a uma cadência quinzenal, e, se o *coachee* manifestar interesse, poderá haver seguimento quinzenal *on job*, com intervenção de *team coaching*, associando a sua equipa de trabalho, começando numa estratégia *top-down*, com *workshops* intermédios de balanço e reposicionamento de objetivos e metas.

O primeiro passo é o estabelecimento de um acordo formal, contratual, onde se faz referência ao código de ética ao qual o *coach* está adstrito e que se garante confidencialidade, ética, etc.

O processo de coaching começa com aquilo a que podemos chamar “*immediate issue*”, ou seja, a questão, o tema do *coachee*. O *coach* deverá facilitar a definição clara do objetivo, pois o *coachee* não tem a obrigação de saber fazê-lo. Na exploração integral do objetivo seriam feitas uma série de perguntas para esclarecer/ iluminar áreas mais obscuras ou não pensadas anteriormente pelo *coachee*. As perguntas poderiam ser do género: O que é que é verdadeiramente importante para si na vida? O que ganha com o que sucedeu? O que é que isso significou para si? Como é que se prefere sentir? O que quer, de facto, alcançar? O que está disposto a perder ou a deixar para trás? O que aprendeu com o que sucedeu? Como se quer ver daqui para a frente? O que está disposto a fazer de diferente? O que é que tem de acontecer na sua realidade em concreto para se assegurar que vai ter

A retirada para descanso absoluto de Horta Osório teve impacto nele próprio, na família mais próxima, no banco, na bolsa e na sociedade

resultados diferentes? Como vai fazer isso? Quando vai iniciar isso? O que o pode impedir de adotar novos hábitos? Acha que é possível? Acha que é capaz de fazer diferente? Acha que merece?

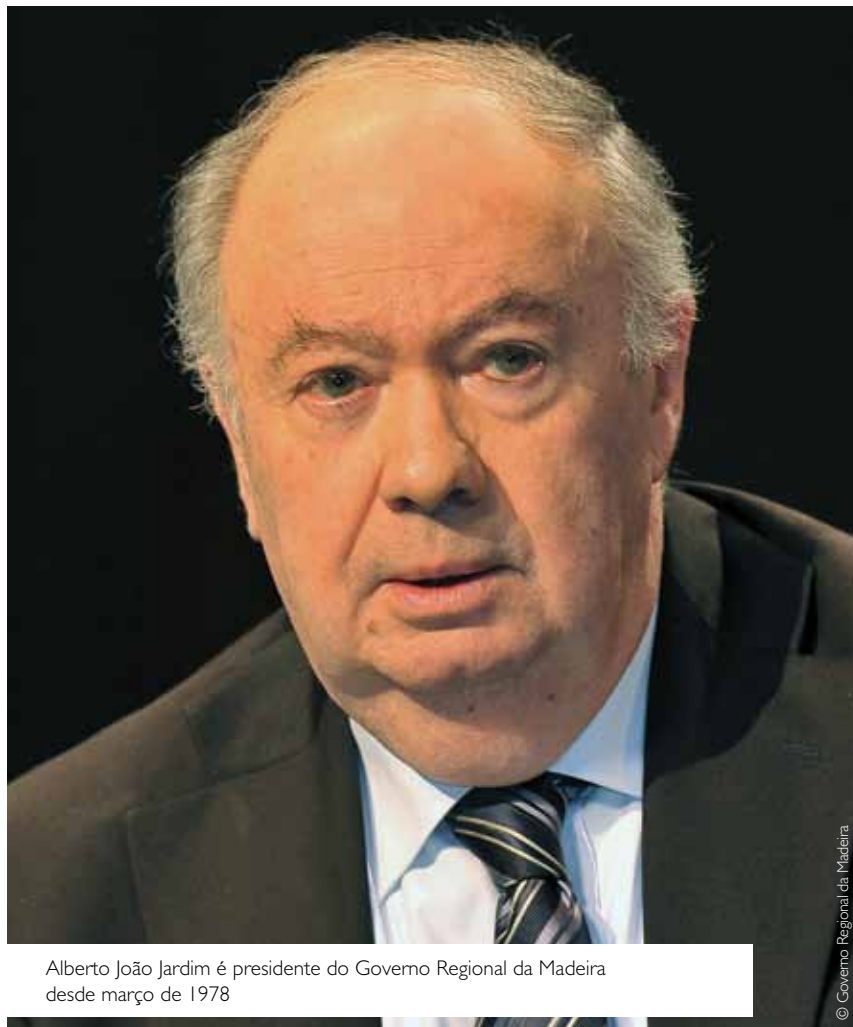
A lista poderia continuar, dependente das respostas. É impossível prevermos um cenário real, isso seria estarmos a manipular, mostrando que saberíamos exatamente onde as coisas iriam parar, o que não é verdade nem é possível para quem faz coaching. Trabalhar sem expectativas é o melhor remédio.

Uma das partes importantes do trabalho do *coach* seria aferir a ecologia das hipóteses, a ponto de facilitar a reflexão do *coachee* sobre se as opções ponderadas são vantajosas para si, contendo mais benefícios que prejuízos ou perdas e de que forma uma ou várias opções escolhidas impactariam em si e em toda a cadeia de valor implicada na sua decisão por uma dada opção. A ecologia das hipóteses/ opções/ decisões permitiria aferir até que ponto a opção do líder acolhia a interdependência, ou seja, a visão de que tudo o que faz tem impacto não somente em si, mas nos demais *players* envolvidos. De facto, verificou-se que o impacto da retirada para descanso absoluto de Horta Osório teve impacto em si, não somente na família mais próxima, como também no banco, na bolsa, na sociedade.

A sessão de coaching deve ser sempre impulsionadora da ação por parte do *coachee*, que é o único detentor das respostas, das soluções, daí que na fase final da sessão o plano de ação deve ser prioridade para o *coachee*, facilitado pelo *coach*. Levar uma tarefa, nem que seja para a conquista de uma pequena vitória, é sempre avanço de acordo com o objetivo estabelecido pelo cliente. As tarefas que o *coachee* se compromete a realizar são sempre potenciadores de experiência e a experiência produz aprendizagem, e só assim o ser humano avança para estágios de desenvolvimento cognitivo, sócio-emocional, relacional, comportamental. O compromisso de *feedback* para com o *coach* é essencial. —P

* com DAC

Estratégia de intervenção em coaching para Alberto João Jardim



Alberto João Jardim é presidente do Governo Regional da Madeira desde março de 1978

© Governo Regional da Madeira

Para AJJ, o coaching seria mais um desafio a ser entendido como uma ferramenta de evolução de desempenho e superação em termos de competências emocionais e do exercício da liderança

vação, criatividade, negociação e visão de futuro.

O processo de coaching solicitado por vontade própria do *coachee*, seria dividido em quatro fases:

A **primeira fase**, e a mais crítica, consistiria na construção de uma parceria sólida e com alto nível de confiança em que as partes assumem e cumprem as responsabilidades acordadas. Seria feito o levantamento da situação presente, convidando Alberto João Jardim a refletir sobre factos passados que contribuíram para a realidade que vive no momento presente.

A **segunda fase**, diz respeito ao que Alberto João Jardim gostaria de alcançar: é a sua visão de futuro. O *coach* estimula o *coachee* a sonhar e prepara-o para o passo seguinte. Ajudá-lo a estabelecer as suas metas, por forma a que elas sejam específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com prazos determinados, por forma a serem traduzidas em estratégias possíveis. Nessa medida, procurar-se-á explorar as vantagens e desvantagens de cada uma das opções identificadas pelo *coachee*. Ainda que não se possam pré-definir porque as questões surgem ao ritmo da dinâmica do *coachee*, podem ser feitas diversas perguntas, ao longo da conversa, como por exemplo: O que deseja alcançar a médio e longo prazo? O que significa sucesso para si? Como quantifica o nível de controlo pessoal ou influência que tem sobre a meta que deseja alcançar? Quando deseja alcançar a meta a que se propõe? Como saberá que a alcançou? Como se irá sentir ao alcançá-la? Qual é a sua maior fonte de poder pessoal em termos de talentos e competências? Quais são os seus

O propósito desta intervenção de coaching é contribuir para a mudança do quadro de referência deste político, o que deverá conduzir a modificações profundas da sua forma de atuação. Amado por uns, odiado por outros, Alberto João Jardim é a figura política portuguesa com maior longevidade no poder, e mesmo de dirigentes democraticamente eleitos de qualquer jurisdição em todo o mundo, tendo sido recentemente eleito pela décima primeira vez como presidente do Governo Regional da Madeira.

Para este homem multifacetado de 69 anos, o coaching seria mais um desafio a ser entendido como uma ferramenta de evolução de desempenho e superação em termos de competências emocionais e do exercício da liderança, nomeadamente:

- Melhor gestão das emoções, autocontrolo, autocrítica, coerência, empatia, flexibilidade, humildade, obstinação, relacionamento interpessoal e capacidade de escuta ativa;
- Gestão de conflitos, impulsionamento da mudança: iniciativa, ino-

principais valores e crenças, especialmente os relacionados com desempenho, realização e resultados? O que mais gosta em si? O que mudaria ou melhoraria em si? Se tivesse de definir hoje o que sente em relação à sua carreira, o que diria? Como se sente hoje em relação ao que sonhou ser? Como descreveria os melhores momentos dos seus últimos três meses?

A **terceira fase** consiste na análise do caminho a percorrer e na eliminação de eventuais “pesos inúteis” da bagagem, valorizando o que de melhor tem: os seus talentos e o seu potencial de realização.

A **quarta fase** é a definição e elaboração do plano de ação por parte do *coachee*, em que será oportuno fazer algumas reflexões pertinentes, explicitando algumas ações e pontos críticos que poderão dificultar a sua concretização. Neste plano, serão identificadas ações concretas alinhadas com a visão de Alberto João Jardim e que vão ser fulcrais para o processo de construção da mudança. Incluem, para além da visão de futuro, os resultados que se pretendem alcançar, ações: estratégias e táticas e os recursos e competências disponíveis. Podem fazer-se perguntas como por exemplo: o que o pode impedir de continuar este processo? O que vai fazer? Quando? Como? Onde? Quanto? Que obstáculos poderão surgir? Como lidará com cada um deles? Quais os recursos de que necessita? Que dúvidas precisa de esclarecer? De 1 a 10, quanto se considera motivado para entrar em ação?

Depois, seria entregue ao *coachee*, o registo claro e objetivo dos passos assumidos por ele para executar as ações com vista ao alcance das metas por si definidas.

Seria solicitada a leitura em voz alta do seu “plano de ação” para que tome verdadeira consciência e assuma o compromisso. Averiguaria, então, como se sente quanto à motivação em colocá-lo em prática de imediato, disponibilizando-se, caso viesse a necessitar, de monitorização em relação ao plano de ação.

Alguns dos aspetos mais importantes para o sucesso desta intervenção passam pela capacidade de:

- encorajar o *coachee* a modificar algumas das características da sua personalidade e do seu comportamento com impacto negativo naqueles que, direta e indiretamente, o rodeiam;
- gerar confiança na relação entre *coach*



e *coachee*, nomeadamente em termos de interação equilibrada entre pensamento, linguagem e atitude;

■ eliminar crenças limitadoras;

■ definir e priorizar valores básicos;

■ melhorar a capacidade de ouvir os outros e dar *feedback*;

■ gerir emoções e atitudes, trabalhando a assertividade;

■ ampliar os níveis de consciência em relação aos aspetos mais obscuros;

■ aumentar a flexibilidade e a capacidade de negociação justa e saudável;

■ assumir responsabilidades e melhorar as competências de liderança;

■ motivar o *coachee* para se envolver num processo lento que requer tempo e paciência e que vai exigir o seu total empenho e responsabilidade;

■ mostrar a importância do envolvimento da equipa na tomada de decisões importantes e não unilateralmente;

■ modificar a sua forma de ver e interpretar a realidade por forma a estabelecer relacionamentos interpessoais mais satisfatórios.

Seria feito o levantamento da situação presente, convidando Alberto João Jardim a refletir sobre factos passados que contribuíram para a realidade presente

PRESSUPOSTOS AO LONGO DAS SESSÕES:

- As perguntas não deverão remeter a quaisquer juízos de valor para não acarretar uma atitude defensiva (ex: por que agiu assim?);
- Estabelecer *rappont* e ser um bom ouvinte desde o primeiro momento;
- Não se misturar emocionalmente com os assuntos do *coachee*;
- Utilizar uma metodologia de análise de perfil comportamental, onde será possível identificar os diferentes estilos de liderança;
- Conduzir o processo sem controlar ou sugerir quaisquer soluções. ──

Crise, liderança e coaching

por: **Samuel S. Antunes**, PhD, *managing partner* da Dave Morgan, *coach* certificado e vice-presidente da ICF Portugal

Os tempos que vivemos não são apenas tempos de crise económica, são também tempos de crise de lideranças. Deixou de haver espaço para líderes-vedetas, mais centrados na sua visibilidade mediática, na sua carreira e na promoção pessoal. A realidade e as circunstâncias atuais requerem grande capacidade para gerir pressão, atingir resultados e transformar a incerteza e a imprevisibilidade em confiança e esperança realista. Hoje, mais do que nunca, as competências pessoais (aliadas às técnicas) tornaram-se o traço distintivo dos líderes que fazem a diferença. Responder de forma adequada

Autoconfiança. Em tempos de crise, é frequente que o líder tenha de tomar medidas impopulares e decisões que desagradem

às exigências do contexto em que vivemos requer um conjunto de competências que se diferenciam, não apenas pelos resultados, mas sobretudo pelo estilo de atuação, na gestão dos problemas e das adversidades, na capacidade de tomar decisões e na relação com os outros. Referimo-nos concretamente às seguintes competências:

LIDERAR COM SENTIDO

A liderança de qualquer projeto, empresa ou país, requer uma estratégia e uma linha de orientação clara (não oscilante em função de “ventos” e pressões), e focada em objetivos precisos e rigorosos que deem sentido e coerência às tomadas de decisão e atuação do líder.

GERIR O PRÓPRIO MEDO

Mais do que mostrar que não tem medo, o líder necessita tomar consciência de que é que tem medo. Assumi-lo para si mesmo, é o primeiro passo para aprender a controlá-lo e impedir que esse medo o fragilize em momentos de maior tensão ou incerteza.

RESPEITAR AS PESSOAS ACIMA DE TUDO

Respeitar as pessoas não é decidir, unicamente, em função delas, é manter um sentimento de profundo respeito por essas pessoas, sobretudo quando é necessário tomar decisões que não lhes são favoráveis mas que se impõem em termos de gestão. É possível comunicar decisões difíceis ou notícias desagradáveis, mantendo um forte sentido de respeito e cuidado pelas pessoas. Em tempos de crise, as pessoas continuam a ser o ativo mais importante das organizações, aqueles com quem contamos para vencer dificuldades e ultrapassar situações difíceis mesmo que nem todas possam permanecer a “bordo”.

FAZER O QUE TEM DE SER FEITO COM AUTOCONFIANÇA

Em tempos de crise, é frequente que o líder tenha de tomar medidas impopulares e decisões que desagradem. Necessita ter autoconfiança e segurança pessoal para introduzir as mudanças e as reestruturações necessárias para que os objetivos sejam alcançados e os resultados conseguidos. Ousar sair da zona de conforto e correr riscos, requer confiança nos recursos pessoais e na capacidade de encontrar a melhor solução, no momento em que nos confrontamos com a necessidade de decidir.



MOBILIZAR OS SEUS PRÓPRIOS RECURSOS

O medo de falhar é o principal inimigo de um líder, paralisa-o, impede-o de correr riscos e sobretudo de encontrar soluções criativas e menos convencionais para os desafios que enfrenta. O que o líder necessita não é de fortalecer a sua capacidade para se defender do insucesso, é aumentar a sua resiliência, a perseverança e a flexibilidade para se adaptar à realidade.

FALAR CLARO

Clareza no diagnóstico dos problemas e nas soluções a propor, aumentam, invariavelmente, a confiança da equipa. A comunicação clara e uma postura de verdade e de autenticidade geram a adesão dos que lideramos, motivam o compromisso e o envolvimento na consecução dos objetivos e dos resultados, mas sobretudo, reduzem a incerteza, a insegurança e o rumor, destruidores da energia e da

motivação necessárias para que os resultados aconteçam.

SER INSPIRACIONAL

A capacidade de inspirar confiança e mobilizar a adesão e o

compromisso da equipa requer do líder uma postura de integridade e uma atuação que se move pelos interesses da organização e da equipa. Exigem uma visão clara, ações coerentes com os princípios e valores defendidos e uma comunicação autêntica.

Requer também uma atitude positiva e de esperança, mais centrada no alvo do que nos obstáculos, antecipando o êxito em vez da derrota. Mas também inteligência emocional e resiliência, para não se deixar abater pelas adversidades, mobilizando determinação e foco nos objetivos a alcançar.

O Coaching de Executivos oferece aos líderes e gestores a oportunidade de, num contexto seguro e empático, desenvolverem as competências de que necessitam para fazer face aos desafios e oportunidades que enfrentam e com isso construir sabedoria profunda, um atributo escasso nos tempos que correm! 

O medo de falhar é o principal inimigo de um líder, paralisa-o, impede-o de correr riscos e sobretudo de encontrar soluções criativas e menos convencionais

Bridging the Performance Gap

Construímos ligações entre a performance actual e a performance desejada dos Recursos Humanos dos nossos clientes.

Diagnosticamos | Desenvolvemos Soluções | Avaliamos

Especialistas em Human Performance Technology (HPT), somos o parceiro português privilegiado na implementação de **soluções integradas de melhoria do desempenho dos Recursos Humanos.**



Praça Duque de Saldanha, 20 - 1º Esq - 1050-094 Lisboa • Tel.: (+351) 213 182 500 • Fax: (+351) 213 182 509

www.humanpersi.pt

samuel.antunes@davemorgansearch.com



O que pode o coaching fazer pela política

O coaching pode devolver à política a vontade de fazer perguntas, boas perguntas, em vez da excessiva (pre)ocupação com a descoberta das respostas certas. O coaching pode ajudar os políticos a estar, verdadeiramente, ao serviço dos seus “clientes”.

por: **João Sevilhano**, Diretor pedagógico da Escola Europeia de Coaching

Para nós, o coaching passa por uma premissa fundamental: os objetivos e caminho do percurso do processo de coaching são definidos pelo cliente, enquanto que ao *coach* fica reservado o papel de desafiar perspectivas, convenções e paradigmas com o sentido de criar o contexto necessário para que o próprio cliente descubra os recursos necessários.

Contudo, um *coach* não é uma figura asséptica, desprovida de opiniões e juízos. Apenas os procura suspender no trabalho que faz diretamente com os seus clientes, não o impedindo, em momento algum, de ter uma interpretação própria e particular do seu meio circundante – seria preocupante se o não fizesse.

Basicamente, encaramos o coaching como um processo que promove aprendizagem. Aproveitando esta definição abrangente, o coaching pode ajudar também a política e os seus atores a aprender. O *coach* pode também ter espaço no contexto político.

Aquilo que observamos e temos vindo a observar é que há um descrédito e um descontentamento crescentes com a “classe política”. Alguns dos fatores que habitualmente contribuem para este sentimento estão relacionados com incoerência entre o discurso e a ação – a diferença entre aquilo que é dito

e o que é feito – com a falha na ponderação e reflexão sobre um projeto de e com futuro, com a corrupção e com a falência de um ideal de serviço à comunidade. A conjugação destes fatores levará a um sentimento genérico de iniquidade.

Por mais bem intencionados que sejam os discursos e as ações, a dúvida tem minado a confiança nesta classe. Isto porque esta dúvida reside exatamente no “para quê” das intervenções e ações dos políticos. Há o juízo, quase, imediato de que há uma segunda intenção, um interesse oculto ou o desejo de poder como propósitos finais. O pior é que, demasiadas vezes, estas situações se verificam.

Aparentemente um político e um *coach* nada têm em comum. Se observarmos atentamente não estão assim tão distantes. Ambos têm como propósito último servir o outro, ambos sustentam a sua prática no diálogo, na discussão e no desafio de perspectivas.

O coaching pode devolver à política a vontade de fazer perguntas, boas perguntas, em vez da excessiva (pre)ocupação com a descoberta das respostas certas. O coaching pode ajudar os políticos a estar, verdadeiramente, ao serviço dos seus “clientes” – dizemos que o compromisso do *coach* é o compromisso do seu *coachee* (cliente). Pode ajudar os políticos a planear e a agir em direção a objetivos, porque no fundo é sobre isso que se trabalha no coaching. Mais importante que tudo, pode configurar-se como um meio para recuperar ou encontrar a capacidade de se colocar no lugar do outro, de ver o mundo através de lentes que não necessariamente as do próprio, competência fundamental num *coach* e num político.

Sobretudo, pode ajudar a desafiar paradigmas, ultrapassar a “maneira habitual de fazer as coisas” e encontrar novos caminhos. Pode ajudar, como lemos recentemente num artigo, não apenas a passar esta época de mudanças mas sim a tornar este momento numa “mudança de época!” **P**

Aquilo que observamos é que há um descrédito e um descontentamento crescentes com a “classe política”, nomeadamente devido à incoerência entre o discurso e a ação



O congresso da ICF Portugal 2012 está agendado para o dia 14 de fevereiro, nas instalações da Culturgest, em Lisboa. A Pessoal convidou o presidente da instituição, José Afonso Oliveira, para antecipar o que de mais importante se passará no evento que terá como tema “Coaching – Alavanca de Desenvolvimento”.

por: **José Afonso Oliveira, Presidente ICF Portugal**

“(…) considerar os indivíduos e os grupos como atores possíveis, e não somente como vítimas subjugadas e manipuladas” (2)

A caminho do meio dos anos 10 do século XXI, tudo indica que definitivamente saímos do cinzentismo do politicamente correto que, desde o último quartel do século XX, parecia caracterizar Portugal e os portugueses. Em alternativa, tudo indica que finalmente mergulhámos nas profundezas do abismo junto do qual acampámos nas últimas décadas e estamos agora envoltos pelas trevas de uma multidão de malfadados papões que tudo e todos ameaçam devorar.

E, distraídos e queixosos, vemos o tempo a passar coçando as chagas vivas que nos foram causadas (vejam só!) pelas malfeitorias de governantes passados, presentes e (já agora!) futuros; de tempos a tempos, uivamos de dor com os curativos prescritos pela troica - que teimamos em agasalhar com k - de curandeiros que alguém tenebroso colocou no nosso caminho.

Se o tédio se vai tornando insuportável, deixamo-nos cair de joelhos em adoração arrebatada dos novos inquilinos do Olimpo, assim os compensando do enxovalho que o quarto maior banco americano lhes infligiu em 2008 ao provar que a distância entre uma bênção dos tipos “AAA” e “ZZZ” é a de uma noite de luar.

A alma lusitana parece ter finalmente encontrado alternativa para o “assim-assim...” que durante décadas parecia confortar-nos a todos e que agora soa a estranho: “Tu nem podes imaginar! O pior possível” passou a ser a contrassenha do “Como vão as coisas?”.

Três perguntas podem ser feitas!

Como chegámos aqui? Este é o tipo de pergunta estéril cuja resposta



é, sem alternativa possível, do tipo requentado “Um cão mordeu um homem, é assim! O que se há de fazer?” Não acrescenta caminhos, não acende faróis que nos possam guiar, nem sequer semeia ventos; assim sendo, é certo que não colhe tempestades mas é seguro que também não contribui para enfundar as velas que poderiam energizar a nossa caminhada. Adiante!

O que queremos para nós? Esta questão é a primeira brecha que se abre no discurso dos eternos lamentos e inaugura um novo episódio: qual é o futuro que desejamos para nós e para as gerações vindouras?

Qual é a nossa visão enquanto povo, enquanto País? Aqui começa aquele que é talvez o maior desafio para todos nós:

- Que ambição ousamos colocar na definição do nosso querer?
- Que energia nos dispomos a dedicar à geração da força centrípeta necessária para o concretizarmos?

E aqui somos colocados perante um dilema: poderemos deixar que “o cão continue a morder o homem” e, nesse caso, definiremos como visão o voltarmos a permanecer

Mais que apenas atores possíveis, os indivíduos, os grupos e as sociedades são, na realidade, os protagonistas necessários

acampados à beira do abismo esperando que “eles” nos icem para lá; em alternativa, e cotejando o poeta⁽³⁾, podemos aplicar-nos “a não criar barrega a não usar chinelos” e a sentirmos de novo a verdadeira “saúde do novo o desejo de achar”.

No início do ano 2000 foram publicadas com destaque, no mesmo dia e no mesmo órgão de comunicação social, duas notícias que suscitaram grande impacto mediático e alguma polémica: enquanto um industrial português decidira oferecer um jipe a cada um dos operários ao seu serviço, duas conhecidas empresas transnacionais decidiam oferecer a cada um dos seus empregados um computador com acesso à Internet. Dois tipos de visão, dois tipos de resultados: empresários e condutores de jipes portugueses com os resultados que todos sentimos; ambas as empresas em questão continuam vivas e de boa saúde.

Como vamos sair? A situação com que estamos confrontados torna preciso, imperioso e urgente fazer muito mais, muito melhor e seguramente de modo diferente.

Estamos num tempo em que, citando de novo Alain Touraine⁽⁴⁾, se impõe “conferir prioridade à inovação, à solidariedade e à educação”, talvez para tal sendo de começar por “considerar os indivíduos e os grupos como atores possíveis, e não somente como vítimas subjugadas e manipuladas”.

Mais que apenas atores possíveis, os indivíduos, os grupos e as sociedades são, na realidade, os protagonistas necessários, desde logo enquanto guionistas da trama que lhes cabe também interpretar na cena da vida. Em suma, definitiva e inexoravelmente impõe-se mudar de paradigma criando o cenário apropriado para que a notícia passe a ser “o homem a morder o cão”.

A CULTURA DE COACHING E AS PRÁTICAS DELA EMERGENTES FAZEM A DIFERENÇA!

Vejamos, designadamente:

1. Desde logo, faz parte do código genético do coaching um conjunto de poderosas crenças:

- a. Todos podemos mudar de forma sustentada os nossos comportamentos e essa mudança altera a nossa autoimagem e a imagem que os outros têm de nós;
- b. Em regra, não cometemos erros de forma deliberada e cada um deles consubstancia uma excelente oportunidade de aprendizagem;
- c. A perceção que cada um de nós tem da realidade é legítima e não é seguramente a realidade em si mesma;
- d. Todas as pessoas têm dentro de si talentos virtualmente ilimitados.

2. Quer o exercício da atividade de *coach*, quer o da liderança inspirado na mesma filosofia, conferem aos indivíduos, aos grupos e às equipas o papel de protagonistas autónomos das suas próprias caminhadas; na realidade, o mesmo poderá ser afirmado relativamente a todas as demais interações humanas que filiem a sua razão de ser na mesma ótica.

3. De tal entendimento resulta que cada protagonista é o responsável por efetuar a respetiva caminhada, colocando em ação todos os recursos próprios disponíveis e que quando confrontado com desafios extraordinários recorre a alguém que com eles seja solidário e se preste a acompanhá-lo.

4. Finalmente, uma das chaves mestras do sucesso ocorrido em processos de mudança conduzidos com base num referencial de coaching assenta no compromisso de cada indivíduo com os seus próprios objetivos, plasmado em cada uma das ações a realizar em ordem à concretização da visão definida.

ENCONTRO NACIONAL ICF

Depois de em 2011 termos enfatizado a afirmação do coaching em Portugal, entendeu-se pertinente colocar em evidência este ano o papel do coaching enquanto alavanca de desenvolvimento.

Podendo contar com um prestigiado conjunto de convidados exteriores à ICF Portugal e também com a participação ativa de alguns dos nossos membros que a tal se dispuseram, a nossa reflexão será alinhada em torno dos seguintes eixos:

■ **Servir a sociedade** – cada ser humano é *stakeholder* do sistema em que está inserido, em que interatua e do qual recebe constantes influências; ao visar em última instância a aprendizagem transformacional, o coaching contribui de modo muito significativo para que cada um dos seus clientes se sinta cada vez mais consciente da missão de serviço à sociedade que é inerente à vida humana.

■ **Sentido de responsabilidade e dever de cidadania** – indivíduos, grupos, sociedades são solidários nas consequências de tudo quanto se faz e se não faz à escala planetária; enfatizando largamente a questão dos “para quê?” e dela fazendo um eixo central do processo, o coaching contribui largamente para a disseminação de um pensamento estratégico e solidário.

■ **O coaching e desenvolvimento de subsistemas** – os níveis individual, organizacional, social e político consubstanciam outros tantos subsistemas em que a filosofia e a prática de coaching desempenham um papel determinante, excelentemente testemunhado por membros da ICF que responderam generosamente ao convite para partilharem as suas experiências e reflexões.

■ **O papel do coaching na transformação das lideranças** – seguramente, a condução da vida empresarial num contexto em que avulta a necessidade de articular harmoniosamente a obtenção de resultados económicos sustentados com o desenvolvimento contínuo daqueles que os produzem, reclamará cada vez mais das lideranças a adoção de práticas alicerçadas nas crenças atrás referidas.

Em suma, mais do que nunca, aqui e já impõe-se alavancar o desenvolvimento do nosso país e todos os esforços que convirjam para este objetivo serão bem-vindos.

Ao coaching, o que cabe ao coaching! Tentámos explicitar o alcance profundo do papel que os seus profissionais desempenham.

Ao poeta, os seus poemas!

(...)

*“Que o poema diga o que é preciso
que chegue disfarçado ao pé de ti
e aponte a terra que tu pisas e eu piso.
E que o poema diga: o longe é aqui.”*

Coaches e poetas encontram-se no clamor: O LONGE É AQUI! ____P

⁽¹⁾ Em Poemarma, O CANTO e as ARMAS, Manuel Alegre, Edição de Autor, Póvoa de Varzim, maio de 1970.

⁽²⁾ Em Como sair do liberalismo, Terramar, Lisboa, setembro de 1999, página 51.

⁽³⁾ Em Poemarma, O CANTO e as ARMAS, Manuel Alegre, Edição de Autor, Póvoa de Varzim, maio de 1970.

⁽⁴⁾ Em Como sair do liberalismo, Terramar, Lisboa, setembro de 1999, página 145.

**Cada protagonista
é o responsável
por efetuar
a respetiva
caminhada,
colocando em
ação todos os
recursos próprios
disponíveis**



APRENDER, JOGANDO

Alguma vez pensou quão maravilhoso seria se o tempo que o seu filho passa a jogar incorporasse alguma aprendizagem e que a mesma pudesse ser reconhecida? Esta foi a questão que esteve na base do projeto *Engage Learning* (www.engagelearning.eu), antecessor do projeto GREAT que a APG está a promover e que certamente já teve oportunidade de conhecer aqui na Pessoal. O *Engage* culminou com o desenvolvimento de um catálogo e de uma metodologia de aplicação de jogos na aprendizagem, que surge de um levantamento exaustivo das competências trabalhadas em diversos jogos, com o intuito de o alavancar no ensino superior (*Higher Education*).

O GREAT terá por missão, no decurso de dois anos, efetuar a transferência do *Engage*, alargando os horizontes de aplicação da metodologia ao mercado da formação profissional e aos seus profissionais.

A Parceria Institucional, que esteve na base da candidatura europeia, é composta pela FH Joanneum – University of Applied Sciences in Graz, o Instituto Merig, a Gazi University na Turquia, a AIF – Associação Italiana de Formadores e a IZone Roménia.

Dotados de grande ambição, procurámos alargar as nossas parcerias e dispomos até ao momento de alguns parceiros associados, como o ISCTE – IUL, a ETDF, o Centro Jacques Delors, a Universidade da Beira Interior e o INA. Mas não queremos ficar por aqui, e queremos envolver os produtores de jogos, as empresas de formação profissional e as universidades de Engenharia e de Gestão, numa parceria única no país.

Para tal, contamos consigo e com a sua participação. Se tiver interesse na temática do *Game Based Learning*, contacte a APG e veja como pode integrar uma das diversas equipas do GREAT.

Be a GREAT Learner!

Miguel Luís,
Responsável Comunicação GREAT

Entrevista com Eusebio Rial González, Especialista em SST

“Reestruturações têm efeitos negativos nos trabalhadores”

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

Foi na cidade espanhola de Bilbao, por ocasião do encerramento da campanha da Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho “Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis”, que a Pessoal entrevistou Eusebio Rial González, responsável pela Unidade de Prevenção e Investigação da agência e especialista reputado em questões de saúde e bem-estar psicológicos dos trabalhadores. A opinião de González vai ao arrepio da atualmente manifestada por muitos responsáveis europeus: “até onde é que os salários portugueses – que já não são altos – teriam de baixar para que a produção portuguesa de têxtil fosse competitiva com a chinesa? Até onde se pode cortar? Os nossos países para saírem da crise têm de apostar em melhor produtividade, que necessita de trabalhadores mais preparados, com mais criatividade, com maior atenção ao cliente. E para isso têm de estar saudáveis”.

A CRISE ECONÓMICA QUE VIVEMOS PODERÁ AFETAR NEGATIVAMENTE E EM TERMOS PSICOLÓGICOS OS TRABALHADORES?

Sim, sem dúvida que afetará. Esta não é a primeira vez que temos uma crise económica e há estudos sobre as consequências das reestruturações e o desemprego nos trabalhadores. Obviamente, em primeiro lugar, é mau para as pessoas que perdem o seu trabalho. Não gostamos de nos levantar todas as manhãs para ir trabalhar mas quando perdemos o trabalho não perdemos só o dinheiro mas também a estrutura do dia a dia, as relações sociais, a autoestima que o trabalho pode dar. E também tem consequências negativas para os que ficam. Numa empresa com 40 pessoas, se dez são despedidas, quem fica tem mais traba-



Fotos: Media Consulta

lho, porque nem todo o trabalho desapareceu com aqueles que foram embora, trabalha mais horas, tem medo de perder o seu trabalho e atinge elevados níveis de *stress*. É muito difícil ver o sofrimento dos colegas de trabalho que se vão embora e pensar que poderemos ser os próximos. Há muitos estudos que comprovam que as reestruturações têm efeitos profundamente negativos na saúde dos trabalhadores, psicológicos e físicos.

COM RESULTADOS DESASTROSOS PARA A PRODUTIVIDADE?

Obviamente. Em todos os setores, mas sobretudo no terciário, é fundamental uma força de trabalho saudável e bem preparada, ninguém trabalha bem debaixo de *stress*, com ansiedade e depressão. As empresas que acreditam que podem deixar de cuidar dos trabalhadores porque existe uma crise, e veem-na como um pretexto para não cuidar da saúde dos trabalhadores porque não há dinheiro, vão fracassar mais do que as outras. Numa empresa de atendimento ao público, se os trabalhadores não estão bem, não vão cumprir corretamente a sua tarefa e atender bem o público. E os clientes vão a outro sítio onde sejam melhor atendidos. Para Portugal triunfar globalmente tem de ser através da qualidade, inovação, criatividade... não pode querer competir no preço com o Brasil, China, Índia ou Rússia.

MAS SÃO AS PRÓPRIAS INSTITUIÇÕES EUROPEIAS QUE NOS ESTÃO A DIZER QUE TEMOS DE BAIXAR O CUSTO DO TRABALHO.

Sim, é uma postura, é uma opinião económica, mas gostaria que me mostrassem os dados que dizem que podemos competir ao nível do preço com a China, Índia ou Brasil. É impossível. Até onde é que os salários portugueses - que já não são altos - teriam de baixar para que a produção portuguesa de têxtil fosse competitiva com a chinesa? Até onde se pode cortar? Os nossos países para saírem da crise têm de apostar em melhor produtividade, que necessita de trabalhadores mais preparados, com mais criatividade, com maior atenção ao cliente. E para isso têm de estar saudáveis. O presidente do Banco Central Europeu deveria entender tudo isto: os seus trabalhadores vão desempenhar melhor a sua função se tiverem melhores níveis de saúde. E um trabalhador enfermo também é um custo para a sociedade, não apenas para a empresa, porque vai onerar o sistema de saúde. Às vezes subestima-se o impacto da má saúde laboral na economia porque não se pensa nas oportunidades de negócio perdidas. O ab-

sentismo não é a única consequência de um trabalhador estar doente, trabalhadores que estão doentes mas que vão trabalhar porque têm medo de ficar em casa e perder os seus empregos representam oportunidades de negócio perdidas. E como é que isto se quantifica, será que as empresas sabem o dinheiro que estão a perder?

“Para Portugal triunfar globalmente tem de ser através da qualidade, inovação, criatividade... não pode querer competir no preço com o Brasil, China, Índia ou Rússia”

QUE CONSELHOS PODE DAR A UMA EMPRESA QUE SE VÊ MESMO OBRIGADA A LEVAR A CABO UMA REESTRUTURAÇÃO?

Existem vários projetos em curso, financiados pela Direção Geral de Emprego Europeia, que incluem a denominada reestruturação socialmente responsável. Uma reestruturação socialmente responsável é aquela que se assegura, por exemplo, que os trabalhadores recebem a informação correta, porque um dos fatores de *stress* também é o medo de perder o trabalho. Se a empresa não apresentar a informação clara e a tempo, vai gerar ansiedade nos trabalhadores. A ausência de notícias leva os trabalhadores a esperarem o pior. Portanto, em primeiro lugar, uma informação clara e a tempo acerca da situação real. Depois, a empresa também pode encontrar formas de se assegurar que os trabalhadores que está a despedir conseguem encontrar outros trabalhos. Por exemplo, uma medida de prevenção que pode desenvolver é a formação. Os trabalhadores com mais formação, para além de fazerem melhor o seu trabalho, se tiverem a desgraça de perder o seu trabalho, estão numa situação mais vantajosa para conseguir um novo.

A IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO...

A formação dos trabalhadores é essencial para a segurança e saúde no trabalho. É menos stressante fazer o trabalho bem... Perante, por exemplo, um *software* novo, é fundamental haver formação adequada, se não os trabalhadores entram numa situação de grande *stress*.

O QUE É QUE AS INSTITUIÇÕES EUROPEIAS ESTÃO A FAZER PARA APOIAR OS TRABALHADORES AFETADOS?

Na Europa, sobretudo através do Fundo Social Europeu que tem uma quantidade importante de dinheiro apesar da crise, há fundos especiais precisamente para assegurar que os trabalhadores que perderam o seu trabalho ou estão na iminência de o perder recebem algum apoio. Por outro lado, há medidas de prevenção e informação às quais as empresas deveriam recorrer. Antes da solução fácil de despedir, as empresas deveriam procurar alternativas. Na Europa, existem diversos modelos alternativos ao estar desempregado ou com emprego. O Estado, em vez de pagar o subsídio de desemprego, pode ajudar o empregador a pagar uma parte do salário dos trabalhadores. Esta medida é particularmente útil nas pequenas e médias empresas. Uma empresa que tem 40 trabalhadores e despede 20, os que ficam, em primeiro lugar, não estão preocupados em fazer a empresa crescer porque não conseguem, estão tão focados na execução das tarefas do dia a dia que não conseguem pensar em novos negócios. Mas, no entanto, por uma questão de sorte, se conseguirem um novo negócio de grande dimensão, os 20 que ficaram não terão condições para dar uma resposta adequada ao consequente aumento do trabalho. E será preciso contratar novas pessoas, formá-las... Assim, destarte, é mais vantajoso para as empresas manterem os seus trabalhadores a meio tempo e, se chegar uma nova oportunidade, conseguirão responder de um modo mais eficaz. **—P**

“Somos uma referência na gestão de talento”

Quando chegou à liderança do Departamento de Recursos Humanos da Siemens, a administração lançou-lhe um desafio: transformar a empresa numa referência na tecnologia de ponta. Pedro Henriques conta-nos em que medida a atração e retenção de pessoas de enorme valor profissional e pessoal foi fundamental nesse desiderato.

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

VIVEMOS TEMPOS QUE SÃO QUALIFICADOS COMO SENDO DE “GRANDES MUDANÇAS”. EM SUA OPINIÃO, QUE MUDANÇAS ESTÃO A OCORRER NA GESTÃO DAS PESSOAS DEVIDO AO MOMENTO QUE VIVEMOS?

Apesar das repercussões que o clima de instabilidade em que vivemos tem na estabilidade emocional das pessoas, acho que nos podemos focar nas oportunidades que possam surgir. E isso só é possível se tivermos uma atitude positiva e construtiva em todos os planos da nossa vida. Hoje em dia, as pessoas tomaram consciência de que numa economia globalizada, o trabalho que fazem e o valor acrescentado que criam deve ter um custo e uma qualidade compatíveis, que não exista quem o faça em melhores condições. Numa palavra: o produto do seu trabalho deve ser vendável e competitivo. Caso assim não seja, os clientes deixarão de comprar onde hoje o fazem e irão fazê-lo noutra parte do mundo. As pessoas sabem que somos nós, colaboradores e equipas, que fazemos a competitividade dos nossos produtos e soluções e, no fim, das empresas para as quais trabalhamos. O profissionalismo, a dedicação, o

empenho e o envolvimento de todos tornaram-se elementos centrais na gestão das pessoas.

ACHA QUE OS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS ESTÃO A GANHAR PROTAGONISMO OU, PELO CONTRÁRIO, ESTÃO A PERDER?

As pessoas são o centro de tudo, por isso, o departamento de Recursos Humanos será sempre essencial para manter a vitalidade de uma empresa. O modo como atua, a definição das prioridades e a sua dimensão é que terão, certamente, alterações substanciais. Pelo que disse anteriormente, é claro que os departamentos de Recursos Humanos desempenharão, nesta conjuntura, um conjunto de funções essenciais para a estabilidade das organizações. E muito desse trabalho passará pela deteção dos melhores Recursos Humanos mas essencialmente pela manutenção de elevados parâmetros de motivação em todos os níveis hierárquicos das empresas. Acredito que esta será uma das tarefas determinantes dos profissionais de RH.

NESSE SENTIDO, EM QUE ASPETOS PODEM OS DEPARTAMENTOS RH FAZER A DIFERENÇA?

Os departamentos de Recursos Humanos têm a responsabilidade de gerir expectativas de forma bidirecional - da empresa relativamente ao colaborador e vice-versa. A procura de talentos excecionais, pessoas com a capacidade de fazer crescer as empresas num ambiente altamente competitivo, aumentará de forma constante. Como tal, os departamentos de Recursos Humanos terão a responsabilidade de criar um ambiente empresarial propício à captação e manutenção dos melhores. Na Siemens, continuaremos a apostar forte na atração e no desenvolvimento dos talentos que fazem parte das nossas equipas. Para isso, o facto de sermos uma das empresas mais sólidas à escala global tem um papel fundamental.

SIEMENS

www.siemens.com



“O profissionalismo, a dedicação, o empenho e o envolvimento de todos tornaram-se elementos centrais na gestão das pessoas”

QUANDO CHEGOU A DRH DA SIEMENS, QUAL FOI O SENTIMENTO DE LIDERAR UM DEPARTAMENTO RH DE UMA EMPRESA QUE É TIDA COMO REFERÊNCIA NO TOCANTE ÀS SUAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS?

De facto, julgo que somos uma referência em termos de gestão de talento. E não somos nós que o dizemos. A consultora Hays Group classificou a Siemens como a 4^a melhor empresa no estímulo da capacidade de liderança dos

seus colaboradores, à frente de muitas prestigiadas multinacionais - num *ranking* composto por 20 organizações, e em 2011, a Siemens Portugal foi reconhecida como a empresa que mais celebra as suas vitórias de negócios e estratégia com os seus colaboradores no âmbito dos prémios “Empresas Mais”. Outro aspeto que gostaria de realçar é o facto de, na última década, a Siemens Portugal ter sido capaz de antecipar o futuro. Quando cheguei

à empresa, a nossa administração lançou o desafio de transformá-la numa referência na tecnologia de ponta. Assim, passámos de uma empresa industrial, de capital intensivo, para uma organização geradora de conhecimento *high tech* e de alto valor acrescentado para a economia portuguesa. Isto só foi possível porque conseguimos atrair e manter pessoas de enorme valor profissional e pessoal, que colocaram em prática esta visão. Ter feito parte desta evolução é um orgulho, naturalmente, mas numa organização em constante evolução e continuamente focada no crescimento sustentado - como é o caso da Siemens Portugal -, as oportunidades para um gestor se sentir orgulhoso com o desempenho dos colaboradores têm sido muitas.

PODEMOS FALAR NUMA “FILOSOFIA DE GESTÃO DE PESSOAS SIEMENS”?

Em todo o mundo, a Siemens forma milhares de técnicos especializados nas mais diversas disciplinas da engenharia da saúde e da energia. A procura dos melhores e dos mais qualificados talentos que existem no mercado é elevada. Para suprir as próprias necessidades de mão de obra altamente habilitada, e desse modo prestar serviços de engenharia de elevado valor acrescentado, temos particular atenção ao universo académico nacional, estabelecendo parcerias, atualmente com mais de 30 universidades e institutos. Privilegiamos a diversidade enquanto valiosa fonte de talento, criatividade e experiência, pois integra diferenças culturais, religiosas, étnicas, género, idade ou origem social - em resumo, tudo o que dá singularidade ao ser humano. É um imperativo de negócio e integra a nossa cultura corporativa global, e como tal, é um veículo para posicionar a Siemens como um empregador mundial de eleição. Uma componente essencial na nossa atividade é a formação contínua dos nossos Recursos Humanos. Tomando como exemplo a gestão de projetos, uma componente essencial na empresa, ministrámos 2300 horas de formação em 2011. Por fim, levamos a sério a promoção do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Temos horários de trabalho flexíveis e teletrabalho, por exemplo. Temos desenvolvido também iniciativas de suporte a este objetivo: firmámos um acordo com uma empresa que permite aos colaboradores usufruírem de diversos benefícios pessoais tornando a sua vida mais simples. Nas férias do Natal, tendo em conta que diversos estabelecimentos de ensino fecham, realizámos um ATL para os filhos dos

Visão Global



“O país deve criar condições para que os emigrantes voltem”

FALEMOS UM POUCO DA POLÍTICA NACIONAL... CONCORDA COM A EXALTAÇÃO DA EMIGRAÇÃO QUE O NOSSO GOVERNO FEZ?

Acredito que a experiência internacional é extremamente proveitosa para qualquer profissional, para qualquer empresa e, em última instância, para qualquer país. Os exemplos disso mesmo abundam em todos os setores da sociedade portuguesa. Mas também acredito que o país deva criar condições para que essas pessoas voltem e ajudem a nossa sociedade a crescer. Algum tempo mais tarde, parte dessas pessoas regressará mais enriquecidas e com uma visão mais alargada da vida, do trabalho e do mundo.

NÃO PODE SER DANOSO PARA O FUTURO DO PAÍS “PERDER” UM CONJUNTO ALARGADO DE PESSOAS QUALIFICADAS?

Neste momento, o mercado de trabalho nacional não tem capacidade para absorver os valiosíssimos Recursos Humanos portugueses. É lamentável, mas é a realidade. No entanto, se olharmos para os anteriores movimentos de emigração, poderemos constatar que a partir do momento em que as condições de vida e as perspetivas de sucesso de Portugal aumentem, haverá um regresso de boa parte das pessoas que partiram. Portanto, cabe às empresas, políticos e atores sociais criar um ambiente económico atrativo para quem tem vindo a escolher outros destinos para exercer a sua profissão. Se o conseguirmos fazer, tenho a convicção de que regressarão.

nossos colaboradores nas instalações da empresa. Disponibilizamos na nossa Intranet um espaço intitulado “Qualidade de Vida”, onde o colaborador pode encontrar diversos serviços que lhe facilitam o seu dia a dia.

COMO REFERIU, A SIEMENS TEM APOSTADO NAS PARCERIAS COM AS UNIVERSIDADES. QUAL É A ABORDAGEM DA EMPRESA NA LIGAÇÃO ENTRE A FORMAÇÃO ACADÊMICA E O MERCADO DE TRABALHO?

A Siemens Portugal tem colaborado ativamente com diversas instituições académicas, científicas e industriais, no sentido de promover a geração cruzada e a transferência de conhecimento. Neste momento, a empresa colabora com cerca de 30 universidades e institutos politécnicos. Temos procurado aumentar o número de estágios profissionais e curriculares, essencialmente, através de parcerias com as principais universidades. Dos mais de 100 estágios profissionais realizados anualmente, a maioria ingressa nos quadros da empresa. Para além da identificação dos talentos mais promissores, possuímos estruturas formativas que permitem a aposta no desenvolvimento das suas capacidades e o alargamento das suas competências. Procuramos no mercado candidatos qualificados, cujo *know-how* possa reforçar a nossa capacidade de inovação e alargar a liderança tecnológica da nossa empresa. Esta interação não se resume ao recrutamento. Acreditamos que as parcerias que estabelecemos com o tecido académico nacional permitem que todos – universidades, alunos e empresas – beneficiem com o desenvolvimento e aprofundamento do conhecimento nas suas diversas áreas.

COMO É QUE ESTÁ A CORRER O PROJETO DA ACADEMIA DE FORMAÇÃO ATEC?

Enquanto fundadora da ATEC (academia de formação), a Siemens dedica particular atenção a esta entidade. Continuamos a acreditar que a formação na sua vertente profissionalizante que é dada na ATEC é essencial para a economia portuguesa. Continuaremos a ser um parceiro ativo e empenhado no seu desenvolvimento.

RESPONSABILIDADE SOCIAL... A ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA DA SIEMENS CONTINUA A SER UMA PRIORIDADE PARA A EMPRESA?

Na Siemens, interpretamos a responsabilidade corporativa como uma vertente da nossa estratégia de sustentabilidade, que tem como pano



de fundo um plano de ação integrado e articulado entre as dimensões económica, ambiental e social. Em Portugal, o nosso compromisso cívico é coordenado pela

Academia Siemens, uma entidade criada para endereçar toda a atuação da empresa no que diz respeito à cidadania corporativa. O seu objetivo principal é contribuir para que a Siemens seja reconhecida pela sociedade como parceira estratégica na responsabilidade social em Portugal e desenvolve-se em torno de dois eixos, nomeadamente o programa *Generation XXI*, dedicado à promoção da educação junto dos mais jovens, o programa *Caring Hands*, que canaliza todas as nossas atividades de voluntariado e apoio social. Como reflexo deste empenho, em 2011 os colaboradores da Siemens Portugal estiveram envolvidos em ações de cariz social e educacional, num total de cerca de 1400 horas de voluntariado. Parcerias com associações como a Mão-na-Mão, a Ciência Viva e o *Junior Achievement*, entre outras, são alguns dos projetos que permitem que a empresa cumpra o seu objetivo de apoiar de forma ativa, ética e responsável o fomento da sustentabilidade em todas as suas vertentes. —P

“Os departamentos de Recursos Humanos terão a responsabilidade de criar um ambiente empresarial propício à captação e manutenção dos melhores trabalhadores”



Tempos de mudança no Direito do Trabalho

por: **César Sá Esteves**, Sócio e responsável pelo Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

A verdadeira reforma das leis laborais portuguesas teve, finalmente, o seu início, com a celebração do acordo Compromisso para o Crescimento, Competitividade e Emprego, em sede de concertação social.

É certo que os compromissos alcançados já resultavam, de uma forma geral, do Memorando de Entendimento imposto a Portugal pela Comissão Europeia, Fundo Monetário Internacional e Banco Central Europeu, mas a verdade é que a forma esparsa e aparentemente desconexa como as primeiras medidas foram sendo anunciadas (redução da taxa social única, a que sucedeu o anunciado aumento de meia hora na jornada diária de trabalho, intervalada pelo novo sistema de compensações e pelo aumento extraordinário do número de renovações dos contratos a termo) não seguia a melhor batuta legislativa.

Porém, de forma algo surpreendente, fomos agora confrontados com um conjunto de compromissos que, a concretizarem-se, constituirão o verdadeiro início da reforma das leis laborais em Portugal.

Naturalmente se tratam ainda de medidas que carecem de efetiva definição e concretização, mas o nível de pormenorização com que foram apresentadas já não deverá permitir grandes recuos.

Para melhor se perceber a relevância e alcance deste compromisso anunciado, atente-se, por exemplo, nas seguintes matérias.

ORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO

A manifesta e evidente inoperacionalidade dos bancos de

Com enorme importância se apresenta a alteração do regime do despedimento por extinção de posto de trabalho, suprimindo o critério obrigatório de seleção do trabalhador mais jovem

horas, dependentes de uma contratação coletiva atrofiada, poderá ser ultrapassada, já que ficou convencionado que, por acordo individual ou coletivo de um conjunto de trabalhadores, esse regime poderá ser acionado. Será, seguramente, um fundamental instrumento de adequação dos Recursos Humanos às oscilações dos ciclos de produção das empresas. Segundo anunciado, essa flexibilização dos tempos de trabalho permitirá o aumento até duas horas diárias do período normal de trabalho, com o limite de cinquenta horas semanais e de cento e cinquenta horas anuais.

Extraordinária relevância assume igualmente o anúncio da eliminação dos descansos compensatórios e da redução para metade dos acréscimos retributivos relativamente ao trabalho suplementar. Saliente-se que a redução dos encargos inerentes ao trabalho suplementar assume uma importância dupla: não só mitiga o incremento exponencial dos custos salariais em situações de acréscimo de atividade, como contribuirá para uma maior abertura sindical na negociação dos verdadeiros mecanismos de flexibilização dos tempos de trabalho.

FERIADOS E FÉRIAS

Para além da redução do número de dias feriadados (três a quatro), está anunciado o fim do regime da majoração das férias, cuja virtualidade e interesse nunca ficaram realmente demonstrados enquanto mecanismo de combate ao absentismo, tendo ao invés dado azo a inúmeras dúvidas interpretativas.

LAY-OFF

Ciente da relevância deste mecanismo, enquanto forma de tentar obviar ao recurso generalizado do despedimento coletivo, os parceiros sociais convencionaram um conjunto de medidas de simplificação e agilização do regime jurídico da redução ou suspensão da laboração em situação de crise empresarial.

Temos dúvidas de que, em termos práticos, o efeito pretendido de redução do desemprego seja alcançado, além de que, em nossa opinião, a tramitação deste procedi-

mento já se apresenta relativamente célere e simplificada.

DESPEDIMENTO

Com enorme importância se apresenta a anunciada medida de alteração do regime do despedimento por extinção de posto de trabalho, suprimindo o critério obrigatório de seleção do trabalhador mais jovem no posto de trabalho. Além de poder configurar uma forma indireta de discriminação em função da idade, a verdade é que impedia, em muitos casos, a escolha do trabalhador menos adequado.

Relativamente ao despedimento por inadaptação, parece que, finalmente, se irá dar utilidade e aplicação a este mecanismo de cessação, permitindo cessações por perda superveniente de capacidades pelo trabalhador, ainda que não ocorram alterações radicais no ambiente de trabalho. Com efeito, ao arrepio de qualquer legislação laboral hodierna, a lei portuguesa não dá resposta para as situações de continuada insuficiente falta de produtividade não culposa do trabalhador.

COMPENSAÇÕES

Com a entrada em vigor no novo regime de compensações para os novos contratos (após 1/11/2011), ficou

também anunciada a revisão das indemnizações para os contratos anteriores.

Embora a solução não seja isenta de reparos, introduz-se alguma moderação no cômputo das compensações. Assim, relativamente aos contratos celebrados antes de 1 de novembro de 2011, a compensação continuará a ser calculada da mesma forma até essa data, mas, se superior ao limite fixado na Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, não sofrerá qualquer incremento futuro, isto é, a antiguidade que acrescer após 1 de novembro de 2011 não determinará qualquer aumento de compensação.

Outras medidas foram objeto de acordo, também com enorme importância, relativas designadamente, à possível ampliação da aplicação da comissão de serviço, à criação de mecanismos alternativos de resolução de litígios individuais, à implementação do Centro de Relações Laborais a fim de dar apoio à contratação coletiva, à revisão das competências da ACT e à simplificação de obrigações administrativas face à ACT.

É certo que muitas outras matérias poderiam e deveriam ser objeto de revisão, desde logo a flexibilização dos despedimentos individuais que, em nosso entender, estão na base da esclerose das relações laborais em Portugal, mas há que registar a abrangência dos compromissos assumidos. — 



A SUA EMPRESA...

SPEAK ENGLISH?

OFEREÇA FORMAÇÃO
AOS SEUS COLABORADORES

Formação de línguas
na sua empresa e adaptada
à sua área de negócio

LANGUAGES UNLIMITED

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

Maria João Martins e Mário Ceitil

“Avaliar o talento”

Maria João Martins, diretora de Recursos Humanos da EDP, e Mário Ceitil, diretor associado da CEGOC, foram os convidados desta edição do Ao Almoço Com... Em cima da mesa esteve o tema “Avaliar o talento”.

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

O Almoço Com... Maria João Martins, diretora de Recursos Humanos da EDP, e Mário Ceitil, diretor associado da CEGOC, realizou-se a 23 de janeiro, num restaurante da cidade de Lisboa. Nesse dia, terminada a refeição, ficou clara a ideia de que qualquer um dos convidados poderia desenvolver sozinho uma edição completa da Pessoal dedicada ao tema do talento, nomeadamente da sua medição e avaliação. As boas práticas da EDP neste âmbito, uma empresa multinacional com 12 mil trabalhadores, são muito diversificadas e com resultados bastante interessantes, e a experiência e o conhecimento de Mário Ceitil, enquanto consultor RH e docente universitário, são vastos. Porém, pecando por defeito, tivemos de sintetizar tudo isto em não mais do que quatro páginas.

O QUE É QUE SIGNIFICA TALENTO NA EDP?

Maria João Martins: O talento, quando cheguei à EDP, estava demasiado associado à ideia de juventude. O talento era sobretudo o que encontrávamos nos quadros mais jovens e, uma vez segmentados aqueles com mais potencial, geríamos esse talento. Tenho tratado de desmontar esse paradigma porque acho que há talento em todos os segmentos. O nosso conceito de talento abrange o talento de liderança, o talento dos jovens com potencial, o talento de pessoas que se tem de expatriar, o talento que advém da experiência acumulada, sobretudo nas pessoas com mais de 50 anos... Nós entendemos o talento como tendo de ter várias lentes para ser identificado e, sobretudo, tem de ser segmentado. Se nós conseguirmos criar os segmentos alvo de análise do talento, de certeza que vamos gerir melhor. Nós vemos o talento - e isto faz parte do meu discurso dentro de “casa” - como existente em todos os segmentos. O talento existe em diversas formas e é redutor associá-lo só aos mais jovens.

MÁRIO CEITIL, CONCORDA COM ESTA IDEIA?

Mário Ceitil: Há muitas definições de talento. Uma de que gosto particularmente diz que o talento é uma coisa que uma pessoa faz muito bem e sem grande esforço. Esta é uma definição extremamente simples, no entanto, encerra algumas ideias muito importantes em relação ao talento. Em primeiro lugar, o talento implica, seguramente, algumas características da pessoa, há uma dimensão do conceito de talento que tem que ver com atributos





e características das pessoas. E quando as pessoas se colocam numa situação e num contexto em que existe uma relação feliz entre esses atributos e o contexto situacional, gera-se uma relação que se traduz no efeito de talento. Isto significa que, em primeiro lugar, o talento não é um conceito unidimensional, é um conceito multidimensional, reúne características da pessoa e características do contexto e, sobretudo, a lógica de interação entre a pessoa e o contexto. Na gestão de talento também há perspetivas que eu talvez considerasse em dois domínios fundamentais. O primeiro domínio, com o qual não estou completamente de acordo, tem que ver com gestão de talento essencialmente como um processo de procura daqueles que são considerados talentos. Nesse sentido, quando uma empresa tem uma política de gestão de talentos alicerçada nessa dimensão ou perspetiva, aquilo que a empresa pretende, em primeiro lugar, é definir os talentos e depois procurá-los e colocá-los num contexto em que possam efetivamente ser desenvolvidos. Este conceito é um pouco elitista porque pode ter como consequência uns serem considerados talentos e outros não. Um segundo domínio, na minha perspetiva mais correto, que não desconsidera que existem algumas características das pessoas que podem de-

“Nós vemos o talento – e isto faz parte do meu discurso dentro de ‘casa’ – como existente em todos os segmentos. É redutor associá-lo só aos mais jovens” [MJM]



terminar que elas possam ser mais ou menos talentos do que outras, articula a dimensão da procura das melhores qualificações e atributos com uma ação concertada no sentido de fazer com que todas as pessoas dentro de uma organização possam contactar aquilo que são os seus núcleos de talentos. Nesta segunda perspetiva há, de facto, a ideia de que cada pessoa tem elementos de talento em si, diferentes de pessoa para pessoa. Aqui, o grande desafio que se coloca às organizações é o de montarem um processo de dinamização desses talentos de maneira a que cada pessoa possa encontrar o momento e o espaço para conseguir articular o núcleo do seu talento com aquilo que é útil à organização. Se conseguirmos isto, realizaremos muito melhor o aproveitamento global do potencial que existe dentro de uma organização, criaremos condições para que um cada vez maior número de pessoas possa desenvolver a sua prática organizacional vivendo aquilo que na psicologia positiva se designa como *flow* e, obviamente, quando uma pessoa está em *flow*, a sua produtividade é exponenciada. Conseguimos, portanto, articular o interesse da organização com o interesse das pessoas.

AS NOSSAS EMPRESAS AVALIAM O TALENTO?

MC A realidade das empresas em Portugal, por razões históricas mais específicas, é muito desigual. Há, de facto, a realidade das grandes empresas, que têm neste momento uma cultura de gestão que se pauta por critérios de grande internalização e muito sistémicos, critérios de complexidade que são característicos de uma sociedade complexa como é a nossa; mas também existem, efetivamente, realidades em Portugal, microsociológicas e micro-organizacionais, onde encontramos ainda situações que são características da idade industrial. Quem é que chama os consultores? São justamente as empresas, provavelmente não aquelas que têm mais necessidade de processos de transformação, mas aquelas que têm mais consciência da importância desses processos de transformação. Os consultores são normalmente chamados por empresas que já têm determinado histórico, mentalidade de gestão e, como tal, a realidade que o consultor capta é a realidade de um modo geral das empresas que já estão numa situação de evolução e desenvolvimento superior. A esse nível, parece-me muito claro que hoje existe uma consciência muito ativa nas empresas e nas organizações da importância de dinamizar aquilo que de melhor existe nas pessoas para conseguir gerar um bom equilíbrio entre as necessidades das organizações e das pessoas. Nestas organizações, existe uma consciência muito clara que o sucesso da organização não pode ser feito à custa do sucesso da pessoa.

QUAIS É QUE SÃO AS VANTAGENS QUE AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES ENCONTRAM NA AVALIAÇÃO DO TALENTO?

MC Para as pessoas, há uma vantagem inequívoca na medida em que hoje temos cada vez mais a consciência de que aquilo a que chamamos a “consciência de si” é essencial para qualquer processo de mudança que se pretenda consequente. A avaliação do talento permite à pessoa clarificar, reconhecer e identificar aquilo que existe em si e que pode efetivamente ser melhor utilizado. Por outro lado, pode também desenvolver a autoeficácia, que embora não tenha uma relação absolutamente linear com a consciência de si, permite à pessoa ser capaz de antecipar em si a capacidade de concretizar um determinado resultado. Para a organização, a avaliação do talento é fundamental. Há pouco salientei que o talento, na minha perspetiva, não é um conceito linear, o que significa que uma boa gestão de talentos implica uma capacidade de flexibilização dos contextos organizacionais de maneira a encontrar os processos, os momentos e os espaços para melhor otimizar o binómio contexto/ características da pessoa. O grande desafio que se coloca às organizações é o de desenvolverem os processos de multiplicação de talentos. A multiplicação de talentos significa exponenciar dentro da organi-

zação as condições para que cada pessoa possa ascender a um nível de consciência de si e a um nível de colocação das suas potencialidades e talentos ao serviço da organização. No fundo, fazer com que cada pessoa possa descobrir a estrela que há em si e colocá-la, de uma forma positiva, ao serviço da organização. Ora, as empresas têm toda a vantagem nisto. A perspetiva de gestão de talentos encerra em si mesmo a ideia de que as pessoas e aquilo que é genuíno e especificamente humano são o reduto final da esperança no sentido e progresso das organizações. Isto, para alguém que é dos Recursos Humanos, é muito gratificante.

“As pessoas, e aquilo que é genuinamente humano, são o reduto final da esperança no sentido e progresso das organizações” [MC]

COMO É QUE A EDP FAZ A MULTIPLICAÇÃO DO TALENTO?

MJM Concordo plenamente com esta ideia de que o talento não tem uma existência linear ao longo do tempo. É fundamental termos claro o que é que a organização privilegia, aquilo que dá valor e aquilo que considera ser chave. Na EDP, temos um conjunto de competências estratégicas e técnicas que são necessárias, por família profissional, para as pessoas posicionarem-se sobre aquilo que é mais relevante. Por exemplo, quando se fala de líderes, e a “casa” em Portugal tem mais de 700, foi muito importante clarificar junto das pessoas aquilo que mais privilegiávamos, o talento de ser líder na EDP, aquilo que consideramos ser importante. Definimos seis ideias-chave e tivemos de as dizer a quem está num papel de liderança, tivemos de lhes dizer que, para nós, elas devem ter inteligência emocional, saber liderar a equipa, ter uma comunicação positiva... Foi muito importante dizermos às pessoas aquilo que privilegiávamos de modo a assegurar a ligação correta entre quem está no exercício de funções de liderança e se põe à prova todos os dias nesse âmbito e que pode ser mais ou menos eficaz de acordo com o talento que tem no dia a dia, e as várias competências que mais privilegiamos. Não podemos pedir às pessoas para serem talentosas sem lhes dizermos o que é que consideramos ser fundamental.

UMA PARTE DOS TRABALHADORES DA EDP ESTÁ NO ESTRANGEIRO. OS CRITÉRIOS DE TALENTO DIFEREM DE PAÍS PARA PAÍS?

MJM Não, são os mesmos. Naturalmente que a interpretação de como se manifestam pode ser diferente. Dizemos que é importante que os nossos líderes tenham inteligência emocional. Inteligência emocional deve ter mais ou menos o mesmo conceito em todo o mundo, a manifestação disso no dia a dia é que é mais cultural e temos de saber interpretá-la. Tem vindo a ser feito um trabalho nos últimos anos de compreensão de que a EDP não é mais uma empresa portuguesa, é uma multinacional. A EDP tem cinco mil trabalhadores lá fora e há uma preocupação da nossa política de Recursos Humanos ser global. E há políticas completamente globais, como aquelas que têm que ver com a avaliação e gestão do desempenho e potencial, avaliamos as mesmas coisas. Do ponto de vista da liderança, temos uma espécie de menu das coisas que estamos a privilegiar. Depois, temos um conjunto de preocupações naturais que têm que ver com a gestão do próprio negócio e que são um pré-requisito para uma empresa como a EDP, que está cotada na bolsa e que tem ganho muitos prémios do Dow Jones, como um *book* de sucessores, algo bastante confidencial mas que nos dá uma matriz de quanto é importante identificarmos quem é que são os sucessores das posições estratégicas e críticas. Para além disso, ainda estamos a identificar quem é *key people*, um conceito diferente que distingue as pessoas que são completamente chave no respetivo *métier*, porque dominam, porque são fantásticas, que não quero mudar porque não tenho duas ou três iguais e em relação às qual tenho de



terno de ter uma preocupação grande em gerir a sua motivação. No fundo, qualquer alteração que se passe com estas pessoas pode impactar bastante a organização. Temos este tipo de ferramentas para gerir talento crítico.

HÁ POUCO REFERIU QUE O TALENTO NA EDP É ALGO TRANSVERSAL EM TERMOS GERACIONAIS. A EDP TEM PROGRAMAS DE TALENTO PARA QUADROS MAIS SÊNIORES?

MJM Tenho muito orgulho num programa que estou a desenvolver na EDP que se chama “Desenvolver a Experiência”, direcionado para pessoas que têm mais de 30 anos de casa, que em Portugal são 2500. Percebi que havia muito conhecimento residente nestas pessoas que, trabalhado, também era um talento. Tenho algumas pessoas que estão a passar por um programa que pretende identificar “tenho 30 anos de casa, em que é que sou especial?”, podemos chamar a isto talento. Depois, “e quero fazer alguma coisa com isso para além das minhas funções normais?” E temos neste momento, nas primeiras 300 pessoas, 193 iniciativas a correr em paralelo às funções normais que as pessoas têm, coisas que estão a fazer para dinamizar o conhecimento residente que há dentro delas. Gostava de sublinhar, no meio disto tudo, que não obstante a existência de programas, é importante que os colaboradores encontrem dentro de si motivação para desenvolver o seu próprio talento, não pode estar tudo fora. A automotivação é algo muito importante e a ideia de sentido de propósito nas coisas é fundamental. —P



CEGOC ANALISA PRODUTIVIDADE

No passado dia 12 de janeiro, no SANA Lisboa Hotel, a Cegoc promoveu o VIEWPOINT 2012 | *Launch Meeting*, um evento dirigido aos principais clientes da consultora e que se centrou no tema "Produtividade - Fruto de Acasos ou Consequência de Escolhas". No decorrer da manhã foram abordadas as questões da produtividade e da focalização. O VIEWPOINT incluiu ainda a 175 *City World Tour* das "5 Escolhas para a Produtividade Extraordinária", o novo produto da FranklinCovey, parceiro exclusivo da Cegoc em Portugal.

ALMOÇO-DEBATE COM HENRIQUE NETO

O *Launch Meeting* de 2012 da Cegoc encerrou com um almoço-conferência com o empresário Henrique Neto, autor do livro "Uma Estratégia para Portugal", onde este apresenta uma visão para o desenvolvimento do país, assente num setor produtivo moderno, virado para a exportação e que privilegie a inovação e a mudança.





TORNE-SE UM PROFISSIONAL DE SUCESSO! DISTINGA-SE NA GESTÃO DE PESSOAS PELO KNOW-HOW TÉCNICO!



PÓS-GRADUAÇÃO

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS

Planeamento e Controlo, Sistemas de Informação, Compensação e Legislação.

A APG está absolutamente convencida de que existe na área da gestão administrativa de RH uma lacuna clara em termos de oferta formativa pós-graduada que carece de ser endereçada, ao considerar a necessidade crescente no tecido empresarial de especialização e aprofundamento de conhecimentos e competências neste domínio.

A proposta preconiza uma parceria com o ISLA Campus Lisboa, por se tratar de uma das instituições pioneiras em Portugal na formação de gestores de recursos humanos, onde a vertente de gestão administrativa de pessoal sempre foi uma referência.

A pós-graduação assenta em quatro vectores fundamentais:

- > Planeamento e controlo orçamental de RH;
- > Legislação laboral e enquadramento fiscal e de segurança social;
- > Sistemas de compensação e benefícios;
- > Sistemas aplicacionais de suporte ao negócio.

As boas práticas da gestão de recursos humanos não se reduzem aos programas de desenvolvimento de pessoal ou à definição estratégica das políticas de capital humano. A *performance* da função de recursos humanos depende também, e de forma inequívoca, das eficiências com que os processos de planeamento, controlo e administração de pessoal são estruturados e geridos. A excelência operacional da função de recursos humanos começa precisamente, e apoia-se, nos princípios de *compliance*, nos processos transaccionais e nos sistemas de informação e aplicacionais de suporte.

Em parceria com



Margarida Barreto

Presidente da APG - Associação Portuguesa
dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos

PLANO DE ESTUDOS

COMPETÊNCIAS GERAIS E INTEGRADORAS	DOCENTES
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Isabel Moço/Miguel Faro Viana
Direito de Trabalho	João Atanásio
Segurança Social e Fiscalidade Aplicadas aos R.H.	Paula Cruz
Gestão de Projectos de R.H.	Luís Florêncio
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS BÁSICAS	
Planeamento, Orçamentação e Controlo de Gestão de R.H.	Isabel Heitor
Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	Fernando Cabral
Sistemas de Cadastro e Processamento Salarial	Vitor Ferreira
Arquitecturas Funcionais e Sistemas de Remuneração Fixa	Francisco Santos Cesário
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS AVANÇADAS	
Sistemas de Remuneração Variável e de Benefícios	Pedro Câmara
Negociação Colectiva e Relações Laborais	Alcides Martins
Sistemas Aplicacionais de Desenvolvimento de R.H.	Manuel Martins
Sistemas de Controlo de Presenças e Absentismo	Maria José Sousa
Auditoria e Sistemas da Qualidade Aplicadas aos R.H. - Métricas, Indicadores e Reporting	Ivo Dias



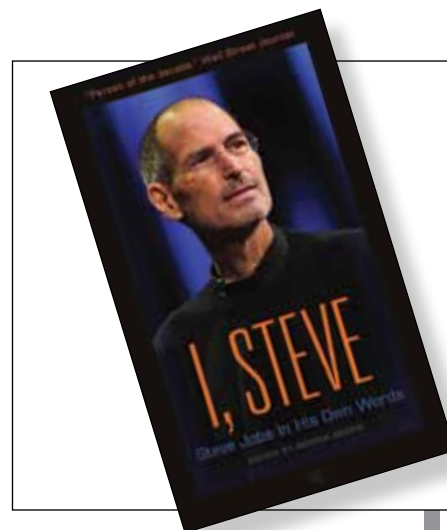
Para mais informações:



MARKETING INTERNO E COMUNICAÇÃO

Da autoria de Jorge Remondes, doutor em Comunicação pela Universidade de Vigo, este livro, intitulado Marketing Interno e Comunicação – O impacto da utilização de novas tecnologias nas PME's, aborda, pela primeira vez em Portugal, o tema do *marketing* interno, comunicação e novas tecnologias, mas também apresenta os resultados de um estudo desenvolvido junto das PME's da Euro Região Norte de Portugal-Galiza. A importância desta publicação é referida por Jordi Xifra, da Universidade Pompeu Fabra de Barcelona, uma vez que a considera "a base de futuras investigações sobre a relação das empresas com os seus funcionários".

PsicoSoma



STEVE JOBS NAS SUAS PRÓPRIAS PALAVRAS

Tendo por base mais de três décadas de comunicações aos *media*, este livro de George Beahm constitui uma homenagem às melhores e mais inovadoras ideias apresentadas por Steve Jobs, contando com mais de 200 citações de leitura essencial a todos os que procuram soluções inovadoras e inspirações aplicáveis aos seus negócios, independentemente do seu tamanho. Steve Jobs faleceu a 05 de outubro de 2011 com 56 anos, tendo sido cofundador da Apple em 1976. Abdicou do cargo em agosto de 2011, pon-do fim a uma das maiores e mais transformadoras carreiras de negócios da história. Ao longo dos anos, Jobs explicou a sua incomparável visão e habilidade de imaginar produtos de consumo que as pessoas consideram simplesmente irresistíveis.

Almedina

ROMEU E JULIETA

A trágica história dos amores de Romeu e Julieta, celebrizada por Shakespeare, é reposta pela Companhia Nacional de Bailado, numa versão com música de Sergei Prokofiev (1891-1953) e argumento e coreografia de John Cranko (1927-1973). Estreada no Teatro Verde, em Veneza, num espetáculo que o Ballet Scala apresentou em 1958, foi com a licença do Ballet de Estugarda que a CNB produziu e apresentou em 2001 a versão portuguesa de "Romeu e Julieta", com cenários de João Mendes Ribeiro e figurinos de António Lagarto. Depois da reposição em março de 2011, a CNB volta a dançar "Romeu e Julieta".

9 a 19 de fevereiro, Teatro Camões, Lisboa,
16h (domingo) e 21h (5ª a sábado).





A ARTE DA GUERRA – PROPAGANDA DA II GUERRA MUNDIAL

Esta mostra convida a um percurso por mais de 200 peças originais, como cartazes, panfletos, filmes ou crachás de vários países intervenientes na guerra como os E. U. A., Alemanha, Inglaterra, França, Itália, Japão ou a União Soviética. A exposição temporária pretende mostrar a propaganda sob o enquadramento de forma de arte que ela assumiu, cumprindo com o objetivo de uma qualquer outra obra de arte: provocar emoções nas pessoas e mudar o mundo.

Até 8 de fevereiro, Museu Coleção Berardo, Lisboa.

SIMPLE MINDS

Anunciado para o dia dos namorados, os Simple Minds trazem a Portugal o novo espetáculo 5X5 Live, onde vão tocar um alinhamento novo dedicado aos primeiros cinco discos da carreira. O primeiro concerto, com duração superior a duas horas e meia, será em Lisboa. A banda de Jim Kerr vai interpretar cinco músicas de cada um dos seus cinco primeiros álbuns, "Life in a Day", "Real to Real Cacophony", "Empires and Dance", "Sons and Fascination/Sister Feelings Calling" e "New Gold Dream (81, 82, 83, 84)", em jeito de celebração do 30º aniversário no próximo ano.

14 de fevereiro, 21h00, Coliseu de Lisboa.



IBIKE AJUDA A MANTER A FORMA NA BICICLETA

A Velocomp vai apresentar o iBike Powerhouse para iPhone e iPod Touch na edição deste ano da CES. O conjunto inclui um dispositivo eletrónico, a app para iOS e uma série de programas de treino. O Powerhouse é apresentado como sendo o primeiro computador inteligente para ciclistas em busca da boa forma física. O equipamento funciona em articulação com o iPod ou o iPhone e vai alterando o esquema de treino, conforme a evolução ou a condição física do utilizador. O pack deve custar 270 dólares (cerca de 200 euros) e inclui o dispositivo eletrónico, a app para o iPod Touch ou iPhone, o adaptador e uma série de programas de treino como o iSlim, Express Fitness, Kid Fit, Weekend Warrior ou Brazilian Butt.



TINTA SOLAR EM DESENVOLVIMENTO

Investigadores da Universidade de Notre Dame criaram uma substância que se pode apelar de "tinta solar". Este líquido é composto por pontos quânticos, que juntamente com um material condutor geram eletricidade quando expostos à luz. As primeiras amostras só atingem uma eficiência de cerca de 1%, enquanto os modernos painéis solares têm cerca de 10% ou mais. Todavia, esta "tinta" é muito barata de produzir, pelo que pode ser espalhada por uma área muito grande sem grandes custos associados. Neste momento, a equipa do professor Kamat está a trabalhar no aumento da eficiência e estabilidade deste material, de modo a torná-lo viável do ponto de vista comercial.

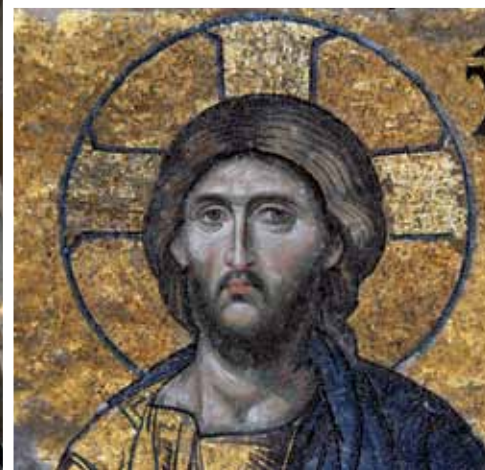


texto: **Fernando Borges** fotos: **Turismo da Turquia**

A antiga cidade de Bizâncio tem vindo a transformar-se num pólo de atração turística, com uma oferta rica e diversificada de temas como arquitetura, arte, religião e história.

As águas do Bósforo estão hoje mais calmas. A aproximação da Turquia ao Mundo Ocidental foi encetada no final da década de 1930, o apoio norte-americano e as reformas políticas operadas no país levaram a uma maior abertura das suas fronteiras. Todavia, face ao posicionamento do país, com os seus vizinhos sírios e iranianos, alguns países europeus continuam a mostrar muito ceticismo quanto à entrada turca

na União Europeia. Em Ankara, os assuntos da República revelam mais divergências políticas, entre as posições a favor de uma direção baseada num modelo Ocidental e as posições que pretendem o regresso, deste Estado laico, ao Islão. Em Istambul, com os seus minaretes erguidos ao céu, o ambiente é de contrastes puros. A cultura fervilha, não só porque a cidade preserva todo o seu património histórico como abraça um desenvolvimento ao nível de qualquer



Na página anterior: A mesquita de Ortak y com a ponte do Bósforo em segundo plano;   esq.: Interior da Basílica de Santa Sofia;
Em cima   dir.: O Grande Bazar, um dos mais antigos do mundo; Em baixo   esq.: Em Istambul ainda existem fortes vestígios da presença cristã

cidade europeia. A antiga cidade de Bizâncio, fundada seis séculos antes de Cristo por colonos gregos, a Constantinopla romana, a capital imperial otomana, e a Istambul de hoje, permanecem todas de uma só forma, preservando todo o seu legado histórico. As margens do Bósforo e as do mar de Marm ra continuam a separar os lados europeu e asiático, contudo a cidade expande-se, de forma una, na direção do mar Negro e por ela se vai percebendo a sua organização social. Do bairro de Scutari, margem asiática, deixa-se a nota de um ilustre homem que por l  cresceu, o arm nio Calouste Gulbenkian. Vale bem a pena comprar um bilhete de barco para Scutari e olharmos da sua margem a silhueta de Istambul ao nascer ou ao pôr do sol.

O peso histórico de Istambul está concentrado no distrito de Sultanahmet,

onde a Mesquita de Santa Sofia e o Serralho, o antigo palácio dos sult es, são as principais atrações. A mesquita de Santa Sofia é um bom exemplo do passar do tempo em Istambul, pois foi durante a cristandade a maior igreja do Mundo - mandada construir pelo imperador Justiniano - e em 1453, com a conquista otomana da cidade, foi transformada numa mesquita, tendo sido adicionados quatro minaretes   estrutura original. Uma figura de Cristo, do século XIV, que tinha sido tapada durante o período otomano, é hoje uma das muitas preciosidades reveladas quando estamos dentro da mesquita. A Mesquita Azul, estrutura do século XVII, tem também o seu encanto, não só por continuar como principal local de culto mas também pelos azulejos azuis, no seu interior, e que lhe deram a designação.   noite, com os focos de iluminação apontados para as duas



Ponte do Bósforo que liga a margem europeia à asiática



Cisterna da Basílica, cenário de um dos filmes de James Bond



Principal catedral ortodoxa grega

mesquitas - como num jogo de espelhos cultural -, Sultanahmet ganha uma atmosfera poderosa.

No esplendor do Império Turco, sob o comando de Solimão I, o Magnífico, foram concluídas, em 1557, as obras da maior mesquita de Istambul, Suleymaniye Camii. Os portugueses da época designaram Solimão como o Grão-Turco, que no seu expansionismo imperial ainda tentou cercar e tomar Diu de Portugal, porém sem sucesso. Esta mesquita é o exemplo máximo do esplendor da arquitetura otomana e tem a assinatura do seu maior arquiteto, Sinan.

Outro dos locais mágicos da cidade é o interior do reservatório de água, com as suas 336 colunas, mandado construir pelo imperador romano Justiniano. É um passeio rápido pelo seu interior bizantino que nos ficará para sempre na memória. Em termos museológicos, a cidade tem na arqueologia um dos seus pontos mais fortes, em que se destacam os legados romanos e as bonitas faianças turcas. Depois de dedicarmos uma boa volta por todos os principais locais de Sultanahmet, é possível seguirmos a pé para

os grandes bazares da cidade, não só pelo imensa oferta proporcionada por este mercados mas também pela deslumbrante experiência de formas, cores e cheiros. Uma manhã nas compras, por muito fútil que possa parecer, torna-se uma aventura muito interessante pelas tradições, costumes e hábitos dos turcos. Não podemos sair de um destes bazares sem um tradicional regatear de preços, acompanhado pela oferta de um chá de menta. Pela cidade, zona histórica ou parte nova que compõem a Península Balcânica, são inúmeras as propostas para se tomar uma boa refeição, experimentando a tradicional cozinha turca, que influenciou grande parte do receituário da cozinha mediterrânica de Este.

Por entre as muitas vontades por cumprir dentro do imaginário de uma cultura como a turca, há que referir os banhos. Os banhos a vapor são uma tradição que os turcos herdaram dos romanos. Em Istambul existem variadas propostas para experimentarmos um bom banho. O ritual do banho turco, com as suas fases de contrastes térmicos e conclusão com uma boa massagem, é uma das experiências a não perder. A escolha mais acertada para tomar um bom banho turco é optarmos por um local que seja explorado do ponto de vista turístico.

Há quem referencie semelhanças entre Istambul e Lisboa, os pontos de aproximação poderão ser muitos na mesma proporção que são os seus pontos de distanciamento. A luz de Istambul é única, como também a de Lisboa o é, apesar do astro que as ilumina ser o mesmo. Compararmos é sempre muito redutor e na maioria dos casos empobrece o caráter distinto das coisas. Istambul é uma cidade para se conhecer e se gostar, sem preconceitos ou ideias feitas. **_____P**

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



☐ 24 exemplares 50€

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

☐ **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)

IC.V.V. 3 últimos dígitos, no verso, sobre a assinatura

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 ☐

☐ 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

There is no one who can do this for you.



A nova Questão Social

Jorge Marques, *Talent manager*

A Questão Social é, como sabem, um conceito do século XIX associado às transformações políticas, económicas e sociais e no contexto da Revolução Industrial. Muitas das bases do que é hoje a nossa disciplina da gestão das pessoas surge neste ambiente, nomeadamente a organização do trabalho, a luta e as reivindicações sindicais, o desemprego, a produtividade do trabalho. Em minha opinião, algumas dessas marcas prolongaram-se demasiado no tempo e mantêm-se até hoje no espírito de muitos empresários e gestores, mas também de muitos trabalhadores. Uma dessas heranças radica na ideia de que nas empresas existem sempre dois lados, um que pensa e o outro que faz, um que manda e o outro que obedece, coincidindo apenas na vontade de que ambos parecem querer ter apenas direitos e não deveres. Esta última questão sobre direitos e deveres tem, aliás, alimentado a regulação daquilo que se vem chamando, em linhas gerais, o trabalho subordinado. As últimas discussões da trilogia política/ económica/ social, reunidas à volta da Concertação Social, ainda se situam muito neste tipo de regulação.

Como a maior parte de nós, penso e sinto que este já não me parece ser o caminho, porque o nível de preocupações e de ação das empresas que melhor funcionam, daquelas que têm classe europeia e até mundial e que aí concorrem, gerem as pessoas com outro tipo de mentalidade, com todo o tipo de flexibilidade, com outro tipo de instrumentos e, naturalmente, com outro tipo de relações.

Desde o aparecimento da Questão Social, a harmonia dos seus três lados foi sempre bastante duvidosa, com exceção talvez de um período no pós-guerra. Nessa altura, o perigo da perda da Coesão Social forçou os Estados a promoverem o social e a regularem o económico. Existiu uma liderança política.

É difícil regressar a esse período de equilíbrio entre essa trilogia de parceiros, nos termos em que ocorreu, sobretudo porque o mundo mudou radicalmente e porque os três lados modificaram-se também em função disso mesmo e ganharam novas velocidades e novos espaços.

O Sistema Político é hoje incapaz de qualquer regulação sobre o económico, mesmo numa nova iminência de perda de

coesão social, porque caiu numa exagerada dependência do sistema financeiro global.

O Sistema Económico fragmentou-se em duas partes, a economia real e o mundo financeiro virtual. Neste caso, também a economia ficou excessivamente dependente da virtualidade desses produtos financeiros, mais rentáveis para acionistas e investidores do que as empresas produtivas.

O Sistema Social, sempre muito dependente do emprego por conta de outros, cresceu substancialmente em formação, qualificação, mas não em autonomia. Tal como sempre aconteceu, embora com perfis diferentes, resta-lhe a entrada nos fluxos migratórios, agora num espaço maior.

Verificamos assim que os três sistemas que se deveriam complementar, independentemente dos conflitos de percurso, estão neste momento a seguir os seus caminhos, a própria realidade não para e também ela está a caminhar só. Podemos especular, mas aquilo que prioritariamente nos preocupa e onde as nossas ideias ainda poderão ter alguma utilidade é, sem dúvida, nas questões ligadas ao emprego/ desemprego e a uma outra forma de procurar a produtividade. Isto porque o desemprego continuará a aumentar, porque mesmo com alguma recuperação económica ele não terá melhorias significativas e, sobretudo, porque existe nessa multidão de desempregados uma enorme capacidade completamente desperdiçada, aquilo a que já chamámos o principal capital, a nossa principal riqueza.

Iniciei na revista de janeiro uma reflexão sobre a necessidade de um novo modelo de desenvolvimento do nosso mercado de trabalho, onde são precisas muitas ideias, algumas experiências, muitas vontades, muitos e variados parceiros. Só com criatividade nas ideias e na ação, podemos encontrar novos caminhos.

A questão é: o que é que podemos fazer para colocar em ação as capacidades, conhecimento e competências de todos aqueles que não estão a trabalhar e de que a economia e o país tanto precisam?

Vá pensando nisto, porque em breve vamos formalizar o nosso pedido de ideias, colaboração e parceria... É uma das apostas da APG para 2012! 

HOLMES PLACE

Health Clubs

holmesplace.pt



"Para cuidar
do visual e controlar
o stress diário,
Holmes Place
é o meu programa."

VANESSA OLIVEIRA, apresentadora

Embaixadores Holmes Place,
todos juntos por uma causa nacional:

INSPIRING PEOPLE TO LIVE WELL

Junte-se também a esta causa.



ONE LIFE.
LIVE IT WELL.

19 Clubes Holmes Place em Portugal

LISBOA: 5 Outubro Tel: 217 804 300 · Avenida Defensores de Chaves Tel: 213 511 300 · Avenida da Liberdade Tel: 213 260 900
Amoreiras Tel: 213 716 610 · Alvalade Tel: 217 529 050 · Parque das Nações Tel: 808 201 048 · AMADORA/ODIVELAS: Dolce Vita Tejo Tel: 214 787 670
LINHA: Cascais Tel: 214 825 700 · Quinta da Fonte (Oeiras) Tel: 214 404 900 · Miraflares Tel: 214 129 100 · Algés Tel: 214 152 620
SINTRA: Quinta da Beloura Tel: 219 119 200 · PORTO: Arrábida Shopping (V. N. Gaia) Tel: 223 778 700 · Boavista Tel: 226 056 760
Constituição Tel: 225 083 600 · COIMBRA: Tel: 239 798 450 · AVEIRO: Tel: 234 346 050 · BRAGA: Tel: 253 201 870 · MADEIRA: Funchal Tel: 291 239 170



a sua visão, a sua estratégia, a sua vontade,
as nossas pessoas.

Encontrar e desenvolver soluções adequadas
de recursos humanos é a nossa missão.



Se o principal capital das empresas são as pessoas,
é o seu talento que terá de fazer a diferença.
A Kelly Services, especialista há várias décadas
em Recursos Humanos, está à disposição da estratégia
da sua empresa para desenvolver soluções adequadas
e eficazes. Do Search & Selection ao HR Consulting ou
mesmo soluções temporárias, conte com o profissionalismo,
saber-fazer e grande experiência da Kelly Services.
O talento no trabalho não se encontra por acaso.

- Trabalho Temporário
- Search & Selection
- Outsourcing
- HR Consulting
- Soluções Onsite

Talent at work