

Pessoal

Nº 115 • SÉRIE III • ANO 11 • MENSAL • JUNHO 12

PREÇO: 3,50€ (CONT.)



egor
GRUPO EGOR
PESSOAS E NEGÓCIOS

Entrevista
Liderança
de Mourinho
em análise

Atual
Qual a classe
profissional
em que menos
confia?

Especial RH
Outsourcing;
Formação
de Executivos

Colocámos frente a frente
o gestor Paulo Morgado
e o humorista
Nuno Artur Silva

O que é que o CEO pode aprender com o cómico?



KELLY.

Talent at work

trabalho temporário | search & assistent | outsourcing | hr consulting | events

MESTRADOS E PÓS-GRADUAÇÕES

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DE SETÚBAL

MESTRADOS***

Energia
Informática de Gestão
Engenharia de Produção
Eng. Eletrotécnica e de Computadores
Tecnologia Ambiental
Segurança e Higiene no Trabalho

PÓS-GRADUAÇÕES

Engenharia e Gestão Industrial
e de Serviços
Produção Integrada por Computador
Lean Operations Management
Tecnologia Aeronáutica
Segurança e Higiene no Trabalho
Fundamentos de Refrigeração
Tecnologia e Inovação

ESCOLA SUPERIOR DE SAÚDE

MESTRADOS

Desenvolvimento e Perturbações da
Linguagem na Criança***
Enfermagem de Saúde Mental e
Psiquiatria**
Enfermagem Médico-Cirúrgica**
Fisioterapia***

PÓS-GRADUAÇÕES

Fisioterapia no Desporto
Dor Crónica
Controlo de Infecção e Saúde

CURSO DE PÓS-LICENCIATURA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ENFERMAGEM

Saúde Mental e Psiquiatria
Médico-Cirúrgica

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DO BARREIRO

MESTRADO

Construção Civil***

PÓS-GRADUAÇÕES

Conservação e Reabilitação
do Edificado
Gestão Imobiliária
Gestão da Sustentabilidade
do Edificado

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO

MESTRADOS

Educação Pré-Escolar*
Educação Pré-Escolar e Ensino do 1.º
Ciclo do Ensino Básico**
Ensino do 1.º e do 2.º Ciclo do
Ensino Básico***
Ensino de Educação Musical no
Ensino Básico**
Ensino de Educação Visual e
Tecnológica no Ensino Básico**

PÓS-GRADUAÇÃO

Educação Musical (Funchal)

ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

MESTRADOS***

Contabilidade e Finanças
Segurança e Higiene no Trabalho
Sistemas de Informação Organizacionais
Gestão Estratégica de Recursos
Humanos
Ciências Empresariais

PÓS-GRADUAÇÕES

Contabilidade Pública
Gestão da Formação, Conhecimento e
Competências
Gestão do Relacionamento e
Comunicação com Clientes
Gestão Logística
MBA em Negócios Internacionais

accede já
www.ips.pt



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal



02 EDITORIAL

Networking

04 A 9ª ARTE

"Inainamoon"? What's that?

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Legislação

10 RH GLOBAL

12 CONSELHO CONSULTIVO

Duarte Albuquerque Carreira

14 ATUAL

Os trabalhadores em quem mais e menos confiamos

16 OUT OF THE BOX

"Gerrir"

22 ESPECIAL RH

Outsourcing



28 LIDERANÇA

Desenvolvimento das chefias intermédias

30 ENTREVISTA

Fernando Ilharco – a liderança de José Mourinho

34 ESPECIAL RH

Formação de Executivos

44 COACHING

Do elevado potencial à elevada performance

45 RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

Testes Psicométricos

46 SST

Riscos psicossociais no trabalho

48 UNIVERSIDADES

EGP-UPBS

50 PERFIL

Conceição Martins, DRH Angelini

54 ANÁLISE JURÍDICA

Um balão de oxigénio chamado outsourcing

56 IMAGENS RH

58 WELLNESS & PLACES

60 VIAGENS

Eastern & Oriental Express

64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Contrariar o determinismo



Margarida Barreto, Diretora
revistapessoal@moonmedia.info

Networking

era certo e o que era errado, constituiu a forma de transmitir saber durante a maior parte do tempo da história humana. Passar o conhecimento e a experiência de viva voz. Hoje quase nada se passa desta maneira; com vantagens e inconvenientes, bem sei, consoante o contexto do que estamos a falar. Lidar de viva voz com os outros, com o intuito de partilhar saber e experiência, além de requerer predisposição e reconhecimento do valor percebido dessa partilha, requer tempo. E essa conjugação vai acontecendo cada vez mais raramente. Porquê?

Porque a informação com que temos de lidar hoje em dia, em dado período, é incomensuravelmente maior do que há alguns anos? Porque o ritmo de todas as outras variáveis das nossas vidas é ditado por esse frenesim? E porque, quando finalmente entre o fogo cruzado, conseguimos algum tempo para nós, queremos – e muito justicadamente – aproveitá-lo para isso mesmo? Para nós? Sobra pouco. Sobra muito pouco para pensar e para refletir; para querermos partilhar, uma migalha que seja, dessa preciosidade que é o nosso tempo livre. É compreensível.

Mas não é bom. A essência das relações humanas, entendidas como tal, sejam pessoais ou profissionais, continua a ter como base o contacto, a presença. A capacidade de nos relacionarmos com os outros continua a ter uma dimensão importante da nossa vivência pública e privada. As nossas relações sociais continuam a ser determinantes em muitas vertentes da nossa vida, queiramo-lo ou não. O nosso *networking* continua a poder ditar a diferença, não por razões obscuras e reprováveis, mas precisamente pelo contrário, porque sabem quem somos, o que valemos; que somos confiáveis; que podemos aportar e partilhar saber e valor acrescentado.

A mais-valia de aprender de viva voz com quem sabe não mudou. Com a vantagem de que hoje todos sabemos muito mais. Tal como as mais-valias que representam as oportunidades de conhecermos um leque maior de pessoas com as quais podemos aprender, clarificar dúvidas, partilhar uma afinidade ou simplesmente obter inspiração para um “novo fôlego” neste mundo conturbado e repleto de desafios em que vivemos! 

Quase todos nos lembramos das estórias dos nossos avós. Principalmente aqueles que viveram essa fase ainda antes do mundo mediatizado ter invadido a nossa vida. Antes de tudo nos entrar pela casa dentro e estar disponível *online*. Esse verdadeiro repositório do saber e da experiência, que eram as estórias e os conselhos dos nossos avós, sempre com a moral do conto a lembrar-nos, no fim, o que

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 115
Junho de 2012



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

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

Diretora: Margarida Barreto
revistapessoal@moonmedia.info

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

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

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

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

Coordenação Out of the Box: Paulo Morgado

Redação: Patrícia Noleto

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

Paginação: Design e Forma; geral@designeforma.com

Fotografia de Capa: Gonçalo Português

Revisão: Languages Unlimited (Isabel Prates)

PUBLICIDADE

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

Assinaturas

Vasp – Premium

Linha directa de apoio ao assinante

T: 21 433 70 36; F: 21 432 76 28, assinaturas@vasp.pt

MLP – Quinta do Grajal, Venda Seca, 2739-511 Aigualva Cacém

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

Tiragem Média: 15 000 exemplares

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

Depósito Legal: 66219/ 94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252

Está preparado para enfrentar os desafios dos tempos que se aproximam?

69% da realização profissional está diretamente ligada à capacidade de **gestão e liderança.**



Melhoria de produtividade pelas Pessoas

4 décadas de Experiência

Presença Global

Centro de Investigação

Praticamos o que recomendamos

Medimos o que fazemos

Acreditação DGERT

Modelos memoráveis e acessíveis

Formação Modular

Prémios Internacionais



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

“Inainamoon”? What’s that?

Mia Couto é para mim o escritor dos neologismos. Sempre achei graça a esta coisa de inventar palavras.

Lembro-me de ser pequena e ter a ambição de criar uma linguagem que só eu e mais algumas pessoas entendessem. Era uma brincadeira que, julgo, é muito recorrente nas crianças. Inventam códigos, palavras para conseguirem criar um espaço de comunicação protegido. Funciona quase como um jogo. Esta necessidade quase infantil contraria as ambições de alguns matemáticos e filósofos que procuraram criar uma linguagem universal que todos entendessem, ultrapassando assim as barreiras da diversidade das várias línguas. A matemática é, nessa medida, a linguagem mais próxima da universalidade. Contudo, por detrás desta vontade de criar palavras novas, tenham elas caráter universal ou particular, está um profundo desejo de comunicar de forma mais genuína possível. Isto é, aproximar a realidade do sujeito de forma inequívoca.

Quando, há umas semanas, Paulo Morgado me telefonou e me disse que já tinha um nome para o livro que estava a escrever para a Tema Central eu ouvi-o atentamente dizer que o nome seria: “Gerrir”. No mesmo segundo pensei que o livro, de facto, não poderia ter ou-

tro nome, como se tivesse, naquele momento, feito um exercício intuitivo de exclusão de partes. Um livro que quer juntar a gestão ao humor deve chamar-se “Gerrir”, mesmo que essa palavra não exista no dicionário.

Antes do nome já tínhamos nós inventado o livro, ou seja, a ideia de um livro. Desafiámos as Produções Fictícias, através do Nuno Artur Silva, que achou a ideia interessante e ajudou a que os humoristas contassem as suas histórias. Paulo Morgado, aproveitou as histórias para trazer algumas lições para a gestão. Essas lições são 12 verbos que o autor aconselha os gestores a conjugarem.

Há uns meses, quando fazíamos uma pesquisa na *internet* pela palavra “Gerrir”, éramos aconselhados a corrigir o erro e escrever “gerir” para podermos aprender alguma coisa, agora, se o fizermos, temos já muita informação para ler e aprender.

Para que a mudança se dê é preciso que se invente, mesmo que sejam palavras que não vêm no dicionário.

A propósito, lembro-me que nas tais brincadeiras em que tentava inventar códigos para comunicar, me surgiu a palavra “inainamoon”, era uma palavra forte, digna de uma missão a marte ou mesmo à Lua. Não vingou! _____

A MINHA ESCOLHA



TEMOS NOVA PALAVRA
NO DICIONÁRIO:
“GERRIR”

O livro que ensina a Gerrar
já à venda nas livrarias

Publicação
1983-007
Gerrar
Paulo Morgado

Organizar

rsas sobre a indústria e a arte do humor em Portugal,

a e Herman José, Luís Afonso, Lu

Nilton, Ricardo Araújo Pereira, Fer

o Costa Santos, Jel e Bruno Nogu

KELLY.
Talent at work

Autor

Paulo Morgado

Gerrar

O Cómico Ensina a (des)Organizar

Editora:

tema
central 

Rua Latino Coelho, nº87, 1050-134 Lisboa
Tel.: (+351) 213 502 532

AGENDA

APG

www.apg.pt
213 522 717

- “17º Encontro Nacional de Formadores e Coaches da APG”. Lisboa, 26 de junho de 2012. Preço: sócios 39,90€.

SHL

www.shl.pt
217 813 900

- Formação: “Análise de funções e perfis de competências”. Lisboa, 18 e 19 de junho de 2012. Preço: 795€ + IVA.

Psicoforma

www.psicoforma.pt
217 611 700

- Formação: “Motivação e Gestão de Equipas”. Lisboa, 26 e 27 de junho de 2012. Preço: sob consulta.

IFE

www.ife.pt
210 033 800

- Formação: “Expatriação e Gestão de Quadros Internacionais”. Lisboa, 27 e 28 de junho de 2012. Preço: 1375€.

Australian Human Resources Institute

www.ahri.com.au

- “14º World Human Resource Congress”. Melbourne, Austrália, 26 e 27 de setembro de 2012.



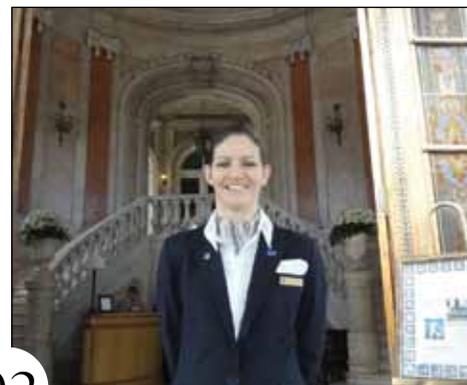
01

INE E MCALL GANHAM PRÊMIO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA COM TELETRABALHO (01)

A Altitude Software, empresa especialista em soluções de *software* de gestão de interações em centros de contacto, anunciou que premiou *ex-aequo* a Mcall (Grupo Brisa) e o Instituto Nacional de Estatística na terceira edição dos seus Prémios Inovação. A entrega do prémio teve lugar no jantar de gala da Oitava Conferência Internacional de Centros de Contacto, que decorreu, em maio, no Hotel Penha Longa, em Sintra. Este ano, a Altitude Software destacou duas organizações que, através da inovação tecnológica, implementaram novos modos de trabalho remoto garantindo a excelência no serviço. Os Prémios Inovação da Altitude Software distinguem as empresas e organizações que investem na evolução dos seus serviços de centro de contacto, através da aplicação da inovação tecnológica aos processos de negócio, com base em soluções da Altitude Software. Anteriores edições distinguiram a EDP, o Instituto da Segurança Social e o Banco BCI.

TRABALHADORES DO PESTANA PALACE VEEM RECONHECIDO O SEU MÉRITO (02)

As prestigiadas “Chaves de Ouro”, que reconhecem o bom serviço de *concierge* em todo o mundo, podem ser a partir de agora vistas nas lapelas dos trabalhadores do Grupo Pestana - mais concretamente, do Pestana Palace - Luiza Silva, Maria João Ribeiro, Patrícia Marta e Pedro Cotrim. Este galardão é atribuído no nosso



02

páís através da “Chaves de Ouro de Portugal” (“Clefs D’Or”), membro da Union Internationale des Concierges d’Hôtels, organização internacional que representa a excelência nos serviços de *concierge*. Os membros desta organização destacam-se pelo seu profissionalismo e dedicação e podem ser reconhecidos pelas chaves cruzadas que ostentam na lapela dos seus uniformes.

ESTUDO ONRH: TRABALHADORES PORTUGUESES MENOS SATISFEITOS, LEAIS E ENVOLVIDOS

Os resultados do último relatório do Observatório Nacional dos Recursos Humanos são claros: os trabalhadores portugueses registam o menor valor de satisfação, lealdade e envolvimento desde 2005. O índice de satisfação dos portugueses no local de trabalho voltou a descer (-1,5 pontos percentuais), à semelhança do que já se tinha verificado em 2010. Os índices de Lealdade e Envolvimento também desceram face ao ano anterior (-1,6 e -0,7 pontos percentuais). Os resultados para estes três índices estão agora ao nível dos verificados em 2005. Da análise setorial, salientam-se os melhores resultados médios obtidos no setor privado comparativamente ao setor público. Todavia, o setor privado apresenta descidas mais acentuadas face aos resultados de 2010. O setor da distribuição e o setor farmacêutico são os que apresentam os valores médios mais elevados para as várias dimensões, enquanto que o setor dos serviços e o setor dos transportes são os que apresentam os valores médios mais baixos.

03



FORMADORES E COACHES DA APG ORGANIZAM 17º ENCONTRO NACIONAL

O 17º Encontro Nacional de Formadores e *Coaches* da APG está agendado para o dia 26 de junho, nas instalações do IPAM, em Lisboa, sob o lema “Desenvolver Competências para Melhores Desempenhos”. De acordo com a APG, “as organizações enfrentam hoje desafios para os quais não têm experiências nem valências capazes da sua resolução eficiente. As pessoas igualmente: o reconhecimento do seu valor e das suas competências produtivas aconteceu noutros ambientes conjunturais. As pessoas procuram cada vez mais experiências ativas que sejam interessantes e que lhes permitam adquirir novos conhecimentos que se transformem em habilidades e competências reconhecidas. E querem aprender e desenvolver

estas novas competências de formas mais divertidas e apelativas. Falar de aprendizagem hoje exige conhecer as aspirações das pessoas, dos gestores e das organizações. Quais os papéis da formação e do *coaching* neste contexto e na perspetiva de novos ambientes económicos? Que competências estão na base dos melhores desempenhos?” A associação faz questão de destacar uma novidade: “este ano, a sua participação no 17º Encontro Nacional de Formadores e *Coaches* pode-lhe ser oferecida! Como? Procure uma empresa que queira como patrona da sua participação; a empresa vê a sua imagem e marca promovida na comunicação do evento; o patrocínio de cem euros da empresa garante-lhe a publicidade e também a sua participação.”

MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA CONTRIBUEM PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE (03)

O aumento da integração das mulheres no mundo dos negócios pode levar ao aumento da produtividade e criatividade das empresas - esta foi a conclusão retirada de um debate organizado pela Câmara do Comércio América em Portugal (AmCham Portugal) e pela *European Professional Women's Network* (EPWN). Segundo Graça Didier, secretária-geral da AmCham Portugal, o que está em causa é a competitividade empresa-



shl *People intelligence*
Business results

Maximize a *qualidade do recrutamento* para as funções chave ou com grande volume de candidaturas

- Identifique *online* os candidatos desajustados
- Proporcione a todos uma experiência positiva
- Encontre rapidamente os que se adequam melhor ao trabalho

Saiba o que a SHL Portugal pode fazer pelo seu negócio.

Tel. (+351) 217 813 900 Email shl@shlportugal.pt Web shl.pt

LEGISLAÇÃO ABRIL

PORTUGAL

• Decreto-Lei n.º 85-A/2012, D. R. n.º 69, Suplemento, Série I de 2012-04-05; MSSS

Suspende o regime de flexibilização da idade de acesso à pensão de reforma por antecipação, constante do Decreto-Lei n.º 187/2007, de 10 de maio, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro, salvaguardando a situação dos desempregados de longa duração.

• Portaria n.º 95/2012, D. R. n.º 68, Série I de 2012-04-04; Mins. Economia e Emprego e Solidariedade e da Seg. Social
Segunda alteração à Portaria n.º 985/2009, de 4 de setembro, que aprova a criação do Programa de Apoio ao Empreendimento e à Criação do Próprio Emprego (PAECE), a promover e executar pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P., e regulamenta os apoios a conceder no seu âmbito.

• D. L. Regional n.º 16/2012/A, D. R. n.º 68, Série I de 2012-04-04; Região Autónoma dos Açores - Assembleia Legislativa
Aprova o Código da Ação Social dos Açores.

UNIÃO EUROPEIA

PE e Conselho

• Diretiva 2012/11/UE do PE e do Conselho, de 19 de abril de 2012

Altera a Diretiva 2004/40/CE relativa às prescrições mínimas de segurança e saúde em matéria de exposição dos trabalhadores aos riscos devidos aos agentes físicos (campos eletromagnéticos) (18.ª Diretiva especial na aceção do artigo 16.º, n.º 1, da Diretiva 89/391/CEE); (JOUE L 110 de 2012-04-24)

NOTÍCIAS RH



04

rial. “Uma melhor diversificação de mulheres e homens nas funções desempenhadas e um maior equilíbrio na tomada de decisão, pode originar vantagens competitivas, melhorar a produtividade e a criatividade dos colaboradores, atraindo mais clientes”, explica. Para a responsável, o facto das empresas exercerem a sua atividade num mundo multicultural, heterogéneo e imprevisível, leva a que seja imprescindível o recurso à criatividade e à perspicácia. “A igualdade de género corretamente gerida pode promover uma tensão criativa e uma cultura aberta, com maior reação aos novos desafios, ou seja, será mais fácil de alcançar se os conhecimentos dos trabalhadores forem diversificados”, acrescenta Graça Didier.

CONSTRUTORA DST CONSTRÓI ‘CIDADE DESPORTIVA’ PARA COLABORADORES (04)

O Grupo Domingos da Silva Teixeira (DST) acaba de construir, num dos terrenos do seu complexo industrial, uma ‘cidade desportiva’ para que os colaboradores ali possam desenvolver atividades físicas ao ar livre e deste modo fomentar o bem-estar e a saúde de cada um. Com a construção deste espaço desportivo, a empresa especializada em construção e engenharia procura desenvolver o bem-estar dos seus colaboradores e familiares, bem como promover o convívio entre todos. “Queremos que os nossos colaboradores e seus familiares desenvolvam o gosto pela prática desportiva e que com isso possam melhorar a qualidade de vida num ambiente natural e rodeados de

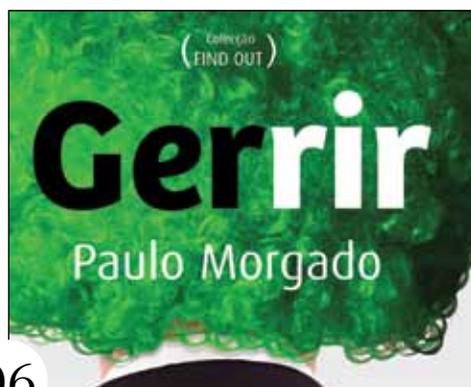


05

espaços verdes”, explica José Teixeira, presidente do Grupo DST. Para o responsável, a criação de áreas dedicadas ao desporto vão muito além da prática desportiva, sendo a integração em grupos sociais uma mais-valia para o sucesso de um profissional. “Participar em grupos sociais, mesmo que se trate de uma simples equipa de futebol, é, sem dúvida, uma mais-valia para desenvolver competências essenciais ao sucesso”, refere.

GRUPO CH APRESENTOU A DESTROIKA(05)

O Grupo CH apresentou, em maio, a Destroika, a nova oferta de valor da empresa, que pretende promover a mudança positiva nas organizações rumo à sua sustentabilidade. A Destroika foi apresentada por António Henriques, CEO do Grupo CH, através da explanação de um caso de estudo de aplicação do novo produto no próprio Grupo, visto que a Destroika nasceu da necessidade de uma mudança positiva no seio do Grupo CH. Como sublinhou António Henriques durante a sua intervenção, “não apresentamos nada aos nossos clientes que não tenhamos testado previamente”. O *workshop* foi organizado pela APG e a abertura do evento foi da responsabilidade de Manuel Sousa Antunes, vice-presidente, que destacou aos participantes que encheram a sala de formação do Hotel Real Palácio, em Lisboa, a importância do Grupo CH, de Coimbra, na “disseminação da APG na zona centro do país”. Houve ainda lugar para a realização de um *workshop* sobre motivação, concretizado por



06

Rui Fiolhais, recentemente nomeado responsável pelo escritório de Lisboa do Grupo CH. A Destroika, de acordo com a empresa que a promove, “é um processo de mudança rumo à sustentabilidade da empresa. O que se pretende é refundar as organizações num novo paradigma de exigência, compromisso e adaptação aos novos tempos. É uma intervenção integrada, reunindo diferentes abordagens e metodologias de análise sistémica, que promete refocalizar as organizações naquilo que é verdadeiramente importante e alinhar as pessoas no novo projeto da empresa. É baseada em sete premissas fundamentais: Mudar o registo; Partilhar a verdade; Reflexão estratégica; Compromisso individual; Compromisso da organização; Determinação de Objetivos e *Show me the way.*”

“GERRIR”: O QUE TÊM EM COMUM O HUMOR E A GESTÃO? (06)

Esta é a questão que Paulo Morgado, administrador-delegado da Capgemini Portugal e *senior vice-president* Internacional, procura responder no seu mais recente livro, apresentado no dia 31 de maio na FNAC do Chiado. Para tal, entrevista, nesta sua sétima obra, onze dos maiores nomes do humor nacional: Nuno Artur Silva, Herman José, Luís Afonso, Luís Pedro Nunes, Nuno Markl, Nilton, Ricardo Araújo Pereira, Fernando Alvim, Nuno Costa Santos, Jel e Bruno Nogueira. O objetivo é demonstrar que os princípios e métodos de trabalho, entre gestores e humoristas, têm muito em comum e que os dois mundos se cruzam. Em “Gerrir”, Paulo Morgado sintetiza a aprendizagem que os gestores podem fazer com os humoristas em doze verbos críticos: Perspetivar, Ritualizar, Capacitar, Ensinar, “Retorizar”, Arriscar, Simbolizar, Vingar, Fazer, Analisar, Intuir e Emancipar. O livro faz parte da coleção Find Out, que pretende ligar o mundo da gestão a outras realidades e, dessa forma, descobrir espaços de aprendizagem “improváveis”. A edição é da responsabilidade da Tema Central, tem a colaboração das Produções Fictícias e o patrocínio da multinacional de Gestão de Recursos Humanos Kelly Services.

Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching

www.egor.pt

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

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria

ESTUDO: COMANDO E CONTROLO SUBSTITUÍDOS PELA CULTURA DA COLABORAÇÃO

Um novo estudo internacional da IBM, que inquiriu presencialmente mais de 1700 CEO de 64 países (17 de Portugal e 71 de Espanha) e 18 setores de mercado, revela que a atuação dos líderes das empresas está a mudar no sentido de um modelo mais flexível, adicionando grande abertura, transparência e poder aos colaboradores, contrariando o tradicional “comando e controlo” que tem caracterizado o mundo empresarial no último século. As vantagens desta nova tendência são claras. Segundo o estudo CEO da IBM, as empresas que superaram a concorrência revelam 30% mais abertura – muitas vezes caracterizada por uma maior utilização das plataformas sociais como um fator-chave de colaboração e inovação – e tomam-na como uma influência fundamental na corporação.



EMPRESAS ADOPTAM BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS

Um estudo realizado pela Mercer em 11 países europeus sobre a possibilidade de escolha dos colaboradores em relação aos benefícios revela que há uma solicitação crescente para as empresas oferecerem aos seus colaboradores mais escolha e controlo sobre os benefícios que estes recebem. Esta é uma consequência da “guerra pelo talento”, redução dos custos e maior diversificação da força de trabalho. O inquérito revela que cerca de um terço (32%) dos participantes já ofereceu algum tipo de opção no plano de benefícios aos seus colaboradores, com um adicional de 30% a proporcionar aos colaboradores a oportunidade de comprar um ou mais benefícios voluntários.



LOCAIS DE TRABALHO SEM FUMO

Este ano a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) participou no Dia Mundial Sem Tabaco, 31 de maio, lançando a sua campanha de sensibilização “Locais de Trabalho sem Fumo”, que convida empregadores e trabalhadores a eliminarem o fumo do tabaco do ambiente de todos os locais de trabalho da Europa. Com o lançamento desta campanha, a EU-OSHA pretende esclarecer as “ideias falsas” existentes sobre o consumo de tabaco no local de trabalho. Ao contrário do que muitos pensam, não há nenhum sistema de ventilação capaz de eliminar completamente o fumo do tabaco e as zonas fechadas para fumadores poluem sempre o ar das salas onde é proibido fumar. Além disso, a localização das zonas para fumadores em redor dos vãos das portas, das janelas ou dos respiradouros dos edifícios causa, muitas vezes, exposição ao fumo do tabaco, devido às correntes de ar.

RH TOON





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





O país precisa de 24 horas de gestão!

Duarte Albuquerque Carreira, Jomalista

Bastavam 24 horas de gestão, em Portugal, para tudo ficar diferente. Passei o último fim de semana (18 e 19 de maio) num evento, em Setúbal, intitulado: “24 horas de Gestão Corporate”. Partilho aqui algumas das conclusões a que cheguei, com o rigor que a minha percepção empírica me pode dar. “Alcançar a excelência”. Por regra, não partilho das teorias e técnicas da gestão que pretendem transformar pessoas em máquinas com um desempenho excelente e um alto nível de rendimento, em que tudo é previamente formatado e estipulado, sem qualquer autenticidade. Uma parte significativa de exemplos que conheço de autênticos “Nelson Évora das empresas” acabam por ser pessoas frustradas, porque negligenciam com sofrimento as outras manifestações da sua vida, e bastante desinteressantes, visto que não têm mais interesses para além do dia a dia da organização onde trabalham – não há nada mais aborrecido do que ir jantar com alguém que apenas sabe falar do universo em torno do seu trabalho.

Mas percebi logo que nestas 24 horas de gestão o objetivo da “excelência” e “elevado de desempenho” não se cingem ao plano profissional – pelo contrário. A regra passa por um adágio que me apraz muito: “as pessoas devem fazer aquilo que realmente gostam”. E devem fazê-lo mesmo: com ação, motivação, empenho, foco, atitude, responsabilidade, etc.. Por exemplo, alguém que diz que a família é algo muito importante na sua vida e depois passa, sistematicamente, 12 horas por dia no escritório está muito longe da “excelência”; alguém que quer ser escritor e que nunca se esforçou para transformar em literatura uma página em branco está muito longe de ter “um elevado desempenho”.

Os portugueses, se tivessem 24 horas de gestão, iriam

aprender isto. E iriam aprender isto “já”, “agora”. Sem adiar as mudanças e a concretização daquele projeto ou ideia “para as calendas gregas”.

Os participantes nestas 24 horas de gestão, num dos exercícios que tiveram de realizar, identificaram a “má liderança” como o grande problema das nossas organizações. A situação económica influi, o contexto do mercado também, o desânimo, a falta de perspetivas, a Troika... mas o grande problema são os nossos líderes – já Camões o dizia. O país está nesta situação lamentável (e esta conclusão já é minha) devido aos líderes que tem tido, nas empresas, nas associações, nos partidos, nos Governos. Os líderes do nosso país precisam urgentemente de 24 horas de gestão porque necessitam de aprender a liderar equipas, a tomar decisões, a delegar, a discutir ideias, a construir planos, a motivarem, a darem o exemplo... E precisam igualmente de ética, que apelido de republicana, e respeito pela moral, que em 24 horas de gestão também podem muito bem adquirir.

Depois de 24 horas de gestão o país iria conhecer-se muito melhor. Os portugueses fariam um interessante e profícuo diálogo consigo próprios e conheceriam os restantes compatriotas, habituando-se a trabalhar com eles em equipa e em cooperação permanente. Nada é mais funesto para um país do que conciliar maus líderes com trabalhadores egoístas e invejosos que, mal veem o sucesso de quem está ao lado, ato contínuo, querem puxá-lo para baixo, *quixá*, para o seu nível.

No fim, e à boa maneira lusitana, tudo terminou à volta de uma mesa com conversa, uns pastéis de bacalhau e bons vinhos para aprender a saborear.

Será que a Sfori, entidade responsável pela organização do evento, tem capacidade para receber 10 milhões de inscrições?



JUNTE-SE AOS MELHORES!

www.melhoresfornecedores.org

E os trabalhadores em quem menos confiamos são...



Os políticos. Apenas 4% dos portugueses afirmam ter confiança na classe política ou, noutra perspetiva, 96% afirmam desconfiar. Juizes, agentes de viagens, jornalistas, taxistas e padres também não são merecedores de muita confiança. No pólo oposto surgem, como é tradição, os bombeiros.

por: **Patrícia Noletto**

Os 7 mais



OS PORTUGUESES CONFIAM EM:

- Bombeiros
- Pilotos de Aviação
- Enfermeiros
- Médicos
- Farmacêuticos
- Agricultores
- Professores

É bem conhecida a importância das instituições para o fortalecimento e a transparência de uma sociedade democrática e justa. E a sua credibilidade é amplamente aceite como pilar essencial de uma democracia madura e desenvolvida. No entanto, apesar deste reconhecimento consensual, nem sempre é fácil às instituições merecerem e cimentarem a confiança dos cidadãos.

Que o digam o Sistema Judicial e a Publicidade, que, de acordo com os resultados da 12ª edição do estudo anual “Marcas de Confiança” desenvolvido pelas Seleções do Reader’s Digest em 15 países europeus, são as instituições em que os portugueses menos confiam (apenas 16% para cada uma delas).

Já no outro topo da tabela, a Televisão e Rádio e o Casamento disputam os lugares das instituições em cujo funcionamento os cidadãos depositam maior confiança, com 67% de portugueses a assegurarem que confiam muito ou bastante em ambas.

A Igreja (61%), os Ambientalistas (53%), a Imprensa Escrita (51%) e a *Internet* (51%) são também instituições bem posicionadas no *ranking* da confiança portuguesa.

Abaixo dos 50% de confiança, encontramos o Euro (40%), que face ao ano passado perdeu 14 pontos percentuais na confiança dos portugueses. As notícias sobre a crise das dívidas soberanas na zona euro em muito contribuíram para criar instabilidade e minar a confiança na moeda única.

Ainda comparando com o ano passado, a confiança na União Europeia (37%) também desceu. Poder-se-á dizer que aumentou o número de portugueses que associa a União Europeia à diminuição do seu nível de vida, atribuindo à integração na EU a responsabilidade pela crise económica e pelos efeitos negativos que afligem o seu dia a dia.

As Multinacionais (36%), a Banca (33%), a Função Pública (28%) e o Governo (24%), apesar de uma significativa subida este ano, também ficam muito aquém na confiança dos portugueses.

A confiança na União Europeia, bem como qual será o seu futuro enquanto instituição foi outra das análises levadas a cabo pelo estudo “Marcas de Confiança 2012”. Em Portugal, a maioria dos inquiridos (52%) acredita pouco que a União Europeia consiga encontrar a estabilidade nos próximos anos. Há mesmo 13% que admite que isso nunca venha a acontecer. Apenas 29% concorda bastante que isso possa ocorrer.

Em relação à questão “A União Europeia deve dar lugar aos Estados Unidos da Europa?”, 36% dos portugueses responderam afirmativamente, enquanto 34% diz não saber responder.

BOMBEIROS SÃO OS PROFISSIONAIS DE MAIOR CONFIANÇA

Os quase 12 mil assinantes da revista Seleções do Reader's Digest que, em Portugal, foram inquiridos para o estudo “Marcas de Confiança”, revelaram que os profissionais de maior confiança são os Bombeiros (97%). Este ano os “soldados da paz” colocam-se à frente dos Pilotos de Aviação (95%), que lideravam a tabela das profissões de maior confiança em 2011.

Nos lugares seguintes, surgem as atividades cujos representantes zelam pela nossa saúde: Enfermeiros (92%), Médicos (91%) e Farmacêuticos (91%). Logo a seguir, a confiança dos portugueses recai sobre os Agricultores (86%) e os Professores (79%).

Ainda em termos de categorias profissionais, o estudo de 2012 conclui que os portugueses manifestam grande confiança nos Meteorologistas (72%) e nos Polícias (65%). Em contrapartida, confessam alguma desconfiança face aos Padres (47%), Taxistas (39%), Jornalistas (34%), Agentes de Viagens (29%) e Juizes (25%).

Os Advogados (22%), os Consultores Financeiros (18%), os Futebolistas (17%) e os Líderes Sindicais (14%) são também classes profissio-

Os 7 menos

OS PORTUGUESES NÃO CONFIAM EM:

- Políticos
- Vendedores de automóveis
- Líderes Sindicais
- Futebolistas
- Consultores Financeiros
- Advogados
- Juizes

nais de pouca confiança.

Sempre na cauda do *ranking*, os Políticos surgem como a profissão em que os portugueses menos confiam (apenas 4% afirma ter muita ou bastante confiança). Em última análise, tal significa que 96% dos portugueses não depositam nenhuma confiança na classe política. Esta falta de apreço manifesta-se também em relação aos Vendedores de Automóveis, uma vez que 93% dos inquiridos assegura não ter muita ou mesmo nenhuma confiança neles.

ESTUDO “MARCAS DE CONFIANÇA 2012”

Em Portugal, este estudo foi realizado através de questionário postal endereçado a cerca de 12 mil assinantes da revista Seleções do Reader's Digest. As respostas são apuradas através de questionário escrito, de forma espontânea e sem qualquer sugestão. “Marcas de Confiança” é um dos estudos de mercado mais abrangentes efetuados na Europa (15 países). 



“LEARNING BY DOING”
Fazer - Sentir - Aplicar

“LEARNING LABS” +
Criamos cenários de aprendizagem adequados a cada contexto organizacional.

“CHANGING PRACTICES” +
Preparamos os Colaboradores para lidarem de forma eficaz com os desafios e a mudança.

“TEAM ACTIONS” +
Inspiramos as consciências individuais para a resolução grupal de situações do dia-a-dia da Organização.

“BUSINESS THEATRE” +
Simulamos situações baseadas na realidade organizacional quotidiana.

Para mais informações: DEPARTAMENTO DE SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS: Sandra Gonçalves | Tel. 21 356 99 00 | Fax. 21 314 34 49 | solucoes@globalestrategias.pt | www.globalestrategias.pt

Logos: gloBa | Global Estratégias | demos | DGERT | Project Management Institute



Entrevista a Paulo Morgado e Nuno Artur Silva



Afinal, a gestão e o humor cruzam-se?

por: **Catarina Guerra Barosa** fotos: **Gonçalo Português**

A primeira vista, falar de gestão é uma coisa e falar de humor é outra. São dois mundos diferentes, mas serão assim tão diferentes? Será que o caminho que percorrem, em paralelo, nunca se poderá cruzar? E se esse cruzamento se der o que é que acontece? Quem aprende com quem? Podem parecer perguntas de difícil resposta mas Paulo Morgado, administrador-delegado da Capgemini em Portugal, em parceria com as Produções Fictícias, enfrentaram o desafio de responder a estas e muitas outras inquietações num livro, absolutamente inovador, que vai fazer o percurso do humor em Portugal, nas suas várias vertentes possíveis, e vai conjugar a indústria do humor com a gestão,

retirando para esta ensinamentos fundamentais. O livro chama-se *Gerrir – O Cómico Ensina a (des)Organizar*.

No *Gerrir* são entrevistados vários humoristas portugueses, trazendo a lume as suas histórias de vida, as suas experiências, as suas técnicas para fazer rir. O autor transformou essas conversas em história do humor em Portugal e em ensinamentos para os gestores e também para os próprios humoristas.

Além de tudo isto, ainda se inventou uma palavra nova que, para já, ainda não consta de nenhum dicionário, “Gerrir” é a “fusão entre gerir e rir”.

Estivemos com Paulo Morgado e Nuno Artur Silva para perceber o que é isto de “Gerrir”

e por que é que o Cómico ensina a (des) Organizar.

O QUE QUEREM DIZER COM A EXPRESSÃO “O CÓMICO ENSINA A (DES)ORGANIZAR”?

Nuno Artur Silva (NAS): A ideia de “o cómico ensina” é duvidosa porque o comigo é mais “des”, é algo que desmonta e desconstrói como as crianças quando abrem um brinquedo para ver o que está lá dentro. O cómico introduz um pozinho na engrenagem, pode ser feito com mais ou menos violência; o cómico produz alguma destruição criativa, é sempre um elemento que contribui mais para “des” do que para organizar.

**ESTE "DES" É O TAL POZINHO NA EN-
GRENAGEM DAS ORGANIZAÇÕES?**

NAS Sim, mas no melhor humor nós percebemos que essa desmontagem e desconstrução faz abrir um ponto de vista que não estava lá antes.

**TENTO EM CONTA ESSA POTENCIALI-
DADE DO HUMOR, PARECE-LHE QUE
QUEM LER ESTE LIVRO TERÁ ESSE DIFE-
RENTE PONTO DE VISTA SOBRE AS OR-
GANIZAÇÕES?**

NAS O discurso das organizações, normal-mente, é o discurso heroico, "nós somos ca-pazes", "nós vamos fazer", é o discurso épico, já o humor é o discurso pícaro; enquanto as tragédias são feitas para o heróis e para os deuses, as comédias são feitas para o homem comum, para os homens pequenos, portan-to, nas organizações, o humor é o antiépico, é o que descobre o que não corre bem, o

que descobre os tiques de linguagem e des-monta esse discurso épico.

**ACHA QUE ESTA CARACTERÍSTICA DO
HUMOR PODE TRAZER BENEFÍCIOS
PARA AS ORGANIZAÇÕES?**

Paulo Morgado (PM): O humor também en-sina a organizar, o próprio Bergson dizia que o humor é aquela parcela para pôr no carril algo que socialmente está a sair do carril mas que não é condenável. Muitas vezes confunde-se "o organizar" com o "ser certinho"; orga-nizar é apropriar às circunstâncias ou adaptar às condições, e isto pode requerer um ato de desorganização aparente mas no sentido de uma nova estabilidade que se vai conseguir. Portanto, para mim, desorganizar não é des-truir, é um passo intermédio entre um novo nível de organização, aí o humor, ao ter uma perspectiva diferente e nova sobre a realidade, uma perspectiva "extraterrestre", como diz o

Uma equação cômica:

Caixa 1 (Gerir) + Caixa2 (Rir) = Caixa 3(Gerrir)

Ricardo Araújo Pereira, pode ajudar a organi-zar a realidade a médio ou longo prazo. No curto prazo, parece estar a destruir mas é para a realidade se ir mantendo num carril. Por ou-tro lado, os humoristas, ao contrário do que se julga, não são pessoas desorganizadas que criam apenas quando nasce a intuição. Têm a ditadura dos prazos, coisa que muitos gestores não conseguem impor a si próprios. Como é o gestor que, muitas vezes, determina os prazos, as coisas são para se irem fazendo porque esse gestor não tem autodisciplina.

Serviços de Outsourcing de Salários e R.H.

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



“GERRIR” = TALENTO



Este patrocínio é muito mais do que um acaso editorial. É sem dúvida um privilégio e um reflexo do que somos, do que fazemos e de como gostamos de ser reconhecidos. Ficar para sempre ligado a esta obra onde se destacam tantos e tão talentosos humoristas Portugueses é quase uma “obrigação”.

A improbabilidade do “dueto” que está na base do livro e que resvalou para mais onze profissionais do humor é só por si um motivo para ficar associado a este livro. Por outro lado, a forma como o Paulo Morgado expõe algumas das competências dos humoristas e as transporta para o mundo da gestão num modelo simples, prático e de usufruto imediato toma este livro quase que um “manual de gestão”. As mensagens mais ou menos subliminares, mais ou menos objetivas que o autor do livro nos deixa, podem e devem ser alvo de análise por todos aqueles que “ostentam” o título de CEO (e não só). Dos doze verbos ou ensinamentos que os humoristas e o autor deixam para reflexão destaco três: Analisar – porque os bons CEO tal como os humoristas são observadores natos e têm os instintos muito apurados. Ariscar – porque não é na sua sala que os CEO fazem a diferença, nem é pela teoria que se alcançam grandes feitos. Por último, e não menos importante, o Fazer – porque simplesmente na maioria dos casos pensamos muito e fazemos pouco (e já agora fazer depressa).

Isto são os livros. Mensagens e ensinamentos práticos de pessoas reais que fazem a diferença no mundo real. Se juntamos a isto o humor, melhor ainda!

Afonso Carvalho, Diretor-geral
Kelly Services

NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO LIVRO, O QUE APRENDERAM UM COM O OUTRO?

PM Aprendi muita coisa, mas o mais importante foi a vivência que tive com uma série de humoristas e, especialmente, nas conversas com o Nuno Artur Silva. Reforcei a ideia que é expondo-nos a situações novas, a pessoas que não andam nos nossos circuitos, que nós aprendemos e inovamos. Percebi que se pode fazer humor de formas muito diferentes, e não me refiro apenas a técnicas diferentes mas a cabeças diferentes. Não quero nomear ninguém mas há quem faça humor por ímpeto pessoal, não tanto pelo pensamento; há outros que é a sua parte de autoria o grande criador do efeito cómico. Há uma complementaridade entre a autoria e a *performance*. Reforcei a ideia que a própria *performance* é um ato criador e os gestores têm de ter essa compreensão. O gestor tem um bocado aquela mania de separar o conceptual da execução, o cómico não pode fazer isso. Não digo que todos os textos que um humorista faz sejam para representar, mas eles baseiam-se em vivências e, portanto, não se podem alhear em grandes deambulações conceptuais porque isso não faz rir. É esta capacidade de estar sempre submerso na atenção à vida e à atualidade que nem todos os gestores têm. Os gestores isolam-se muito nestas auras que o Nuno referiu, tipos muito importantes, normalmente quanto mais incompetentes, mais inacessíveis para se protegerem. O humorista não, porque tem de ir à luta.

O QUE RECOMENDÁRIAMOS AOS GESTORES EM TERMOS DE CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL?

PM Há um género de gestor muito comum e instalado no nosso país que é “o tipo que manda”, mas o gestor não é isso, é alguém que consegue organizar bens escassos no atingimento de um fim. Por exemplo, este livro foi feito com uma certa dose de gestão, senão ainda andávamos aqui com deambulações. Nós montámos uma organização para a

“Não se pode confundir o gestor com quem manda, são realidades completamente diferentes, é a mesma coisa que confundir um humorista com um palhaço.” [PM]

produção do livro que funcionou como uma fábrica, não andámos aqui a perder tempo; outro gestor, se calhar, ainda andaria aqui a procurar o melhor índice, a melhor estrutura, os melhores humoristas...

NAS Tinha encomendado um estudo...

PM Exactamente, mas nós não, partimos para a ação e isso caracteriza um tipo de gestão que não existe em Portugal. Não se pode confundir o gestor com quem manda, são realidades completamente diferentes, é a mesma coisa que confundir um humorista com um palhaço.

NUNO, O QUE APRENDEU COM O PAULO?

NAS Eu comecei por ser um humorista e agora tornei-me quase, sem querer, um gestor. Portanto, fiz esse processo de aprendizagem, sendo que sou apenas um gestor de circunstância e isso correspondeu a um período, em Portugal, em que muita gente fez o que eu fiz, ou seja, tornar-se gestor de circunstância. Passou-se de uma altura em que ser humorista era uma coisa de curiosos, ou que as pessoas faziam mas tinham outra atividade principal, e eu e as Produções Fictícias profissionalizámos esta atividade; fazemos parte da geração que faz passar este género de algo artesanal para uma indústria. Ter prazos, ter de fazer o texto, ter de entregar, isto obriga a procedimentos mais profissionais e vi-me forçado a ter de ser um gestor. Claro que nestas conversas são os dois mundos que se observam, é um bocadinho aquela coisa “*when worlds collide*”.

PM Curiosamente, tu fizeste o trajeto de humorista para gestor e eu fiz um bocadinho o contrário, sendo gestor também me debrucei sobre o humor, foi isso que permitiu uma aproximação.

NAS Durante as conversas o Paulo fez-me várias provocações e dizia que não há muito humor sobre, por exemplo, o mundo da gestão, o mundo da justiça. De facto, o estereótipo do poder ainda é muito “o político” e, na sociedade complexa em que vivemos, o poder está mais disseminado e, muitas vezes, o maior surge exatamente em áreas como o poder judicial, que não é tão fiscalizado e gozado pelos humoristas, ou como o poder económico. É um mundo que não tem sido mais gozado porque era um mundo secreto e que não tinha protagonistas muito visíveis, mas que é interessante desconstruir esse universo, o discurso do gestor, a gestão contemporânea, desconstruí-los um a um.

Caixa I

GERIR (DO LATIM GER-RE)

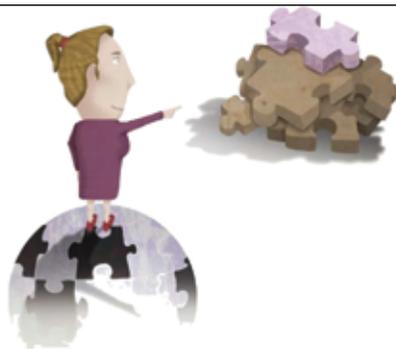
Fazer a gestão de; administrar, exercer o controlo de; ter gerência sobre; dirigir, governar, resolver com eficácia (dificuldades, problemas), ter acesso a; utilizar (meios, recursos).

HÁ VONTADE, DEPOIS DE TERMINAR ESTE PROJETO, DE COMEÇAR A "GOZAR" COM OS GESTORES?

NAS Já há uma série, "The Office", que é um perfeito exemplo de um humor completamente inovador que aborda as relações hierárquicas e o mundo das empresas. Portugal, nesse aspeto, tem muito por onde pegar.

PAULO, NÃO LHE PARECE QUE EM VEZ DE GOZAR COM OS POLÍTICOS PODERÍAMOS CONCENTRAR-NOS NOS GESTORES, OU SEJA, DAR-LHES MAIS IMPORTÂNCIA PORQUE JÁ PERCEBEMOS QUE NÃO SÃO OS POLÍTICOS QUE CRIAM RIQUEZA MAS SIM AS EMPRESAS?

PM Eu acho que é algo com imenso potencial cómico. Quando foram distribuídos os dinheiros da CEE e se acedeu ao crédito fácil, surgiu no nosso país uma subestrutura e, paralelamente, também surgiu uma subestrutura de pessoas que mandam, são gestores de aviário que nunca deveriam ter chegado àqueles lugares. Há um desfasamento entre a pessoa que ocupa o lugar e o que esse lugar



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!



Av. Magalhães Lima, 4 R/C Esq.
1000-197 LISBOA
Tel: 21 358 00 51
pt.escuelacoaching.com • www.labform.pt



Laboratório da Formação



merecia em termos de responsabilidade. Há pessoas em lugares cujas decisões são absolutamente críticas para o país e em que essas pessoas são absolutamente incompetentes para mandar. Como existe esse *gap*, há um grande potencial cómico para explorar.

NAS É preciso desmontar esses mecanismos, essa subestrutura, os beneficiários desses dinheiros todos criaram uma cultura que, hoje em dia, se percebe que está sustentada em bases muito frágeis; há uns anos ninguém ia a um debate televisivo que não se tratasse por “Senhor Doutor”, esses “Senhores Doutores” todos, o bloco central de interesses, precisa urgentemente de ser removido e o humor poderia ter aí um território muito interessante. *O Gato Fedorento*, sobretudo na fase inicial, abordou muito esses temas, o tipo que estava a trabalhar na empresa e

ninguém percebia o que ele fazia ou os tipos que só usavam a terminologia inglesa do género “vais fazer um *despeding*”. Eu encontrei tudo isso, pessoas que ninguém percebia bem o que faziam mas que estavam cheios de importância. O problema agora é, quais são os sítios onde se pode gozar com isso, mas é algo que já tem a ver com a crise dos *media*.

PM Normalmente, o que vemos é a vida a fluir, depois não vemos a parte mecânica que é sempre risível, quando uma pessoa escorrega numa casca de banana ganha um movimento mecânico, portanto deixou de ser vivente e passou a ser uma coisa. Essa parte mecânica que não é visível, nem na parte da gestão, nem da justiça, é algo muito risível. A parte processual das coisas, como as pessoas vão parar aos cargos, são risíveis porque são

Caixa 2

RIR (DO LATIM *RID-RE*)

Contrair os músculos da cara mostrando uma expressão facial alegre, acompanhada por emissão de sons, geralmente cadenciados e ruidosos, como uma reação a algo engraçado ou cómico. Assumir uma expressão alegre, ter aspeto agradável, rasgar-se, fender-se. Achar graça, fazer troça (de), escamecer (de), gracejar (de).

muito afastadas da vida normal e é na vida normal que está o bom senso.

NAS De facto, construiu-se um discurso épico sobre o Portugal contemporâneo, fomos ser da Europa, o Eduardo Lourenço já tinha dito isso, os portugueses misturam o complexo de superioridade com o complexo de inferioridade, descobrimos o mundo mas depois somos os piores, isto também sucedeu nos últimos anos, somos os maiores do mundo, somos campeões de futebol, fizemos a Expo 98, temos gestores extraordinários, políticos que conseguiram feitos, e agora temos o outro discurso porque começamos a descobrir que aqueles senhores que até eram chamados senadores afinal tinham negócios muito duvidosos e eram pura e simplesmente corruptos. Descobrimos que pessoas que apareciam com uma aura de extraordinária qualidade, afinal são exatamente o contrário disso. Isso é cómico, é o efeito de comédia que desmonta o mito. É nessa fase que nos encontramos, a realidade está a trazer a sua própria comédia, e é uma comédia negra, infelizmente.

PM Por exemplo, um senador é de grande utilidade quando um país está numa fase próspera e de repente tropeça. Vão-se buscar as pessoas da fase próspera para vir dar conselhos na fase difícil. Agora, quando se vão buscar senadores, por idade, que foram os responsáveis por criar este estado de coisas, isso é risível.

A QUEM ACONSELHAM ESTE LIVRO?

PM Se os que se limitam a mandar sem gerir tiverem a humildade suficiente para julgar que podem aprender com livros escritos por gestores e humoristas, aqueles que são risíveis e que não sabem que o são. Por exemplo, aqueles que se julgam grandes gestores em setores monopolistas, o livro é para eles. Todos aqueles que chegaram a cargos

por amiguismo, herança ou amizades políticas e que não têm valor para desempenhar esses cargos, o livro é para eles.

MAS O LIVRO É PARA PESSOAS SEM VALOR?

PM As pessoas com valor vão reconhecê-los. Eu gostava que o lessem um conjunto de pessoas que têm a mania que são gestores e que no fundo conduziram o país até onde chegou para tentarem identificar o comportamento que deveriam ter para gerar cash e não para fazer uma coisa fácil que é conseguir dinheiro, isso é fácil.

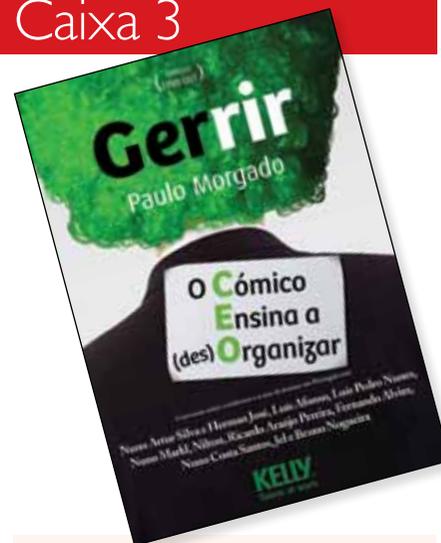
NAS O livro é do Paulo, eu tenho uma longa entrevista. Parto sempre do princípio de não imaginar quem está a ler ou a ver as coisas que faço, é sempre bom ser surpreendido. Acho que a perspetiva que os vários humoristas dão do que aconteceu no humor nos últimos vinte anos é interessan-

“Os portugueses misturam o complexo de superioridade com o de inferioridade; descobrimos o mundo mas depois somos os piores” [NAS]

te, portanto, para todos os profissionais da área do entretenimento é interessante ler o livro. Depois acho que alguém como o Paulo, que vem do “lado negro da força”, que comunica com o lado de cá, é interessante de observar.

PM Se pensarmos que a retórica tem três níveis, o nível de informar – que é típico do jornalista –, o nível de persuadir – que é típico do político –, o humorista é o que atinge o terceiro nível, que é tocar. Gerir pode ser esse terceiro nível que o gestor tem, alguém que toca e faz mudar as coisas. _____

Caixa 3



GERRIR (NÃO CONSTA DO DICIONÁRIO)

Resultado da fusão entre Gerir e Rir.

Lisboa (Sede): Rua Castilho nº 5, Piso 4, Sala 40
1250-066 Lisboa
Tel. 21 847 93 72 - Fax. 21 847 93 73
recrutamento.lisboa@slot.pt

Oeiras: Rua Dr. José Joaquim Almeida, nº 420 B
2775-594 Carcavelos
Tel. 21 197 68 30 - Fax 21 197 60 77
Recrutamento.oeiras@slot.pt

Maia: Edif. Rosa dos Ventos, Rua do Viso, nº 79, Piso 0, Loja 7
4470-220 Maia
Tel. 22 942 96 40 - Fax. 22 942 96 41
Recrutamento.maia@slot.pt



Outsourcing

Internacionalização das empresas de *outsourcing*

por: **Miguel Moreira**, Presidente da APO

A Associação Portugal *Outsourcing* foi constituída em 2008 com o fim último de contribuir para o desenvolvimento do setor português de *outsourcing* de serviços de tecnologias de informação e comunicação e de processos, nomeadamente através da sua divulgação internacional com vista ao posicionamento de Portugal no panorama internacional dos países prestadores destes serviços.

Sendo este posicionamento fundamental para a capacitação do processo de internacionalização das empresas portuguesas de *outsourcing*, constatava-se, porém, e até há bem pouco tempo, a total ausência de Portugal dos *rankings* internacionais de referência. Paradoxalmente, dados recentes apontavam para uma crescente aposta no nosso país por parte de diversas empresas do setor, bem como de outros setores de atividade, clientes do *outsourcing*, que têm vindo a investir - e a reforçar investimentos existentes - em Portugal nos últimos anos através da instalação e desenvolvimento de centros de competência.

Foi, pois, face à necessidade de posicionamento internacional de Portugal e com base na existência de um leque significativo de casos de sucesso no nosso país, conforme referido, que a Portugal *Outsourcing* iniciou, em 2010, uma forte aposta na promoção e divulgação internacional do setor. Esta aposta, em simultâneo com o crescente esforço de internacionalização das próprias empresas portuguesas, tem vindo a resultar no aumento do (re)conhecimento da qualidade dos principais fatores diferenciadores de Portugal enquanto destino *nearshore* para a prestação de serviços de *outsourcing*, e, consequentemente, no aumento da exportação de serviços.

Entre os principais fatores que estão na base do destaque da competitividade da oferta portuguesa está o domínio de línguas, bem como o facto de existirem no nosso país recursos altamente qualificados e com elevada capacidade inovadora, reconhecida, aliás, entre os seus pares internacionais.

A estes fatores somam-se ainda a capacidade inata portuguesa para a integração em ambientes de trabalho multiculturais, a existência de uma moderada estrutura de custos de gestão de grandes projetos, a

Entre os principais fatores que estão na base do destaque da competitividade da oferta portuguesa está o domínio de línguas e o facto de existirem no nosso país recursos altamente qualificados e com elevada capacidade inovadora

qualidade e robustez das infraestruturas tecnológicas e de comunicação e, ainda, o posicionamento geográfico e enquadramento legal/ monetário (EU) de Portugal, contribuindo todos estes fatores para que o nosso país tenha sido reconhecido em 2011 por analistas globais de referência, e pela primeira vez, como um dos 11 países desenvolvidos do mundo a serem ponderados para a realização de *outsourcing* de tecnologias de informação e processos, logo após uma lista de 30 países dominada pelos mercados emergentes.

A Portugal *Outsourcing* acredita, assim, que o desenvolvimento deste setor, que passará necessariamente pela internacionalização das empresas portuguesas, gerará ganhos significativos para o nosso país, quer por via do aumento das exportações, como por via da criação de emprego qualificado para jovens, problema, aliás, que como é sabido é um dos mais graves que atualmente Portugal enfrenta. —**P**

Entrevista a Pedro Reis, Presidente da AICEP

Portugal: uma referência na exportação de *outsourcing*

Pedro Reis, 44 anos, licenciado em Gestão e Administração de Empresas, é, desde dezembro de 2011, Presidente da AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. A Pessoal foi conhecer a sua opinião acerca da potencialidade de Portugal na exportação de serviços de *outsourcing*.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

QUAIS SÃO OS FATORES POSITIVOS QUE PORTUGAL APRESENTA PARA ATRAIR INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO DE EMPRESAS COMO A NOKIA SIEMENS NETWORKS?

O facto da Nokia Siemens Networks ter decidido estabelecer este centro mundial em Portugal é o reconhecimento credenciado das excelentes condições de atracção de IDE por parte de Portugal neste setor, à semelhança de muitos outros. É sem dúvida o testemunho e também uma síntese poderosa e objetiva da aceitação dos argumentos de Portugal pelos investidores que escolhem o nosso país para aqui instalarem e desenvolverem as suas atividades. Efetivamente, Portugal congrega excelentes condições que o tornam atrativo. Desde a sua posição geoestratégica, às redes de infraestruturas e de comunicações de excelência, à qualificação das nossas redes de fornecedores, bem como dos nossos recursos humanos, até à ligação crescente das universidades com as empresas, estas são características decisivas que interessam aos investidores.

MÃO DE OBRA QUALIFICADA E BARATA SÃO FATORES DECISIVOS?

A existência de mão de obra qualificada e competitiva é, sem dúvida, um argumento funda-

mental, a par da evolução que se tem registado na legislação do trabalho, com leis laborais mais flexíveis e funcionais, da estabilidade das instituições, da qualidade intrínseca das relações sociais no quadro laboral, do bom nível da formação e das grandes capacidades adaptativas das pessoas. Neste aspeto importa referir que a interação dos setores empresarial e académico tem sido excelente, criando vantagens competitivas em matéria de capacitação e alta especialização dos nossos Recursos Humanos. Aproveito ainda para sublinhar que a proposta de valor de Portugal não passa por mão de obra barata, mas sim pela produtividade derivada da qualificação dos seus RH.

É POSSÍVEL AVALIAR, NESTE MOMENTO, O PESO DA EXPORTAÇÃO DE SERVIÇOS DE *OUTSOURCING* NO VALOR TOTAL DAS EXPORTAÇÕES?

Não dispomos de dados específicos rigorosos sobre a exportação de serviços de *outsourcing*, dado que frequentemente estão agregados a outras exportações de serviços, que no seu conjunto têm vindo a aumentar sustentadamente. Posso adiantar que Portugal já é um país de referência, figurando entre os líderes mundiais de prestadores de serviços de *outsourcing* no domínio da TI. As previsões apontam para um crescimento muito significativo da atividade.

ACHA QUE PORTUGAL PODE TORNAR-SE UMA REFERÊNCIA MUNDIAL NA EXPORTAÇÃO DE SERVIÇOS DE *OUTSOURCING*?

Sem dúvida. Temos competências e condições para que tal possa suceder. Portugal já se projeta e é reconhecido internacionalmente como país tecnológico e sofisticado em setores de grande exigência, nomeadamente na área das TI. Importa continuar a percorrer este caminho e tornar ainda mais perceptível junto dos mercados e dos investidores que Portugal oferece excelentes condições que o tornam competitivo à escala global. Por exemplo, os centros de serviços partilhados estão a ser crescentemente escolhidos por multinacionais para cobrirem os mercados europeu, mas também o

africano, ou seja, há uma crescente exportação de serviços, com elevado valor acrescentado.

CAPTAÇÃO DE IDE... QUAIS SÃO AS BARREIRAS QUE O PAÍS APRESENTA?

A captação de IDE é uma atividade que exige uma dinâmica promocional constante, num ambiente concorrencial muito grande no mercado global. É evidente que existem sempre alguns constrangimentos e que é necessário continuar a desenvolver um grande esforço promocional para mostrar as nossas condições de atratividade. As reformas estruturais em curso e o foco e empenho da AICEP na redução de custos de contexto estão a contribuir para criar um clima de negócios mais favorável ao investimento.

E, NESSE CONTEXTO, QUE SOLUÇÕES PROPÕEM A AICEP?

Portugal investiu e terá de continuar a investir na competitividade, na formação profissional, na agilização de processos de instalação empresarial, na formação dos Recursos Humanos e na adequação da legislação laboral às condições do mercado. Apesar de já terem sido dados passos muito significativos em termos de simplificação burocrática, importa continuar a aperfeiçoar o sistema, ainda que a simplificação de procedimentos já possa figurar na lista das vantagens competitivas de Portugal como localização de projetos de investimento. 



Pedro Reis, Presidente da AICEP

© AICEP



Pedro^m

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

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

 **grupo multipessoal**

www.multipessoal.pt

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

Transição de pessoas para *outsourcing*

por: **Tiago Catarino**, Business unit manager - HR Outsourcing, Rumos



A ideia por detrás do *outsourcing* é bastante simples, pelo menos no que diz respeito a economizar o custo do trabalho. Se uma empresa externa realiza o serviço de forma menos dispendiosa e com maior qualidade, faz todo o sentido seguir uma estratégia de externalização. O inverso também se aplica - não tem sentido pa-

gar mais por um serviço que pode realizar internamente por um custo menor.

Mas se a decisão passa por reduzir custos através de contratos de *outsourcing*, que envolvem a transferência dos ativos humanos da empresa para o especialista do serviço, ou que impõem despedimentos e perda de benefícios acumulados nas pessoas, é provável que se quebre o contrato psicológico num processo de transição, com o prejuízo natural no desempenho das funções do colaborador.

O processo de negociação de um contrato de *outsourcing* origina um clima de especulação elevado no interior das organizações e de incerteza nas pessoas. Os “rumores” de uma eventual extinção de posto de trabalho e transição de contrato para uma empresa desconhecida que assumirá o serviço, mesmo que mantenham a natureza das posições, representa uma ameaça à segurança do colaborador e uma forma diferente e tendencialmente negativa de avaliar a sua importância na empresa originária.

Existem várias manifestações emocionais nas pessoas que são abrangidas por uma transição de empresa. Num primeiro momento de choque pelo sentimento de ser o escolhido, de protesto pela necessidade de continuar a trabalhar para o empregador original, desespero pela perda de influência ou benefícios que anteriormente teriam garantido, e por fim, de resignação, assumindo a mudança em detrimento de uma exclusão de ambas as empresas.

A forma como toda a situação é gerida, a transparência e frontalidade que deve adotar, permite mediar os piores efeitos deste processo. As empresas de *outsourcing* são especialistas na gestão dos seus serviços, acrescentando um valor real nas pessoas, seja pelo acompanhamento que o serviço exige, ou pela necessidade constante de formação e atualização das competências das pessoas, para cumprir-se e valorizar-se os níveis de serviço no cliente. ──

O processo de negociação de um contrato de *outsourcing* origina um clima de especulação elevado no interior das organizações e de incerteza nas pessoas

Outsourcing aplicacional

por: **Mário Machado**, diretor de *Outsourcing*, Grupo SOFT

Os testemunhos de projetos de serviços de *outsourcing* aplicacional bem-sucedidos multiplicam-se e o elevado nível de exigência das empresas que apostam nesta solução encontram a resposta adequada na melhoria dos seus processos de negócio. Destacam-se do conjunto de vantagens do *outsourcing* aplicacional um maior rigor no alinhamento da atividade contratada com os objetivos da empresa que resulta das competências e da especialização do serviço e pela flexibilidade disponível para a resolução dos novos problemas. A eficiência aumenta e consegue-se fazer mais com menos e com maior controlo de custos. Por outro lado, o maior rigor na adequação de recursos ao serviço contratado e a inovação contínua, aceleram o caminho e permitem circunstancialmente queimar etapas naquilo que é hoje o grande desafio das empresas: crescer e desenvolver em ambiente de crise e dificuldade. Mas então, se as vantagens são inequívocas, por que não existe maior procura deste tipo de serviço? Em primeiro lugar, porque o

próprio Estado não é um cliente que recorra frequentemente a esta solução e, como tal, não incentiva o desenvolvimento da atividade; em segundo lugar, porque a motivação estratégica dos gestores para um relacionamento de parceria com entidades prestadoras de serviço não é significativa, talvez porque desconhecem que têm à sua disposição mecanismos de controlo, consubstanciados por um contrato de prestação de serviços que deverá contemplar cláusulas que reduzam os riscos, que protejam a atividade e que sejam implementados de forma a permitir uma transferência suave mas com compromissos e planos apertados. —P

Grupo SOFT Outsourcing Aplicacional

OUTSOURCING

- Recursos Humanos
- Financeiro

CONSULTORIA

FORMAÇÃO

SOFT 400 **SOFT 2000** **SOFT SOL**

Praceta Soeiro Pereira Gomes, 5
Damaia de Cima - 2720-519 Amadora - Portugal
Telf. - 21 490 81 70 • Fax - 21 490 53 23

Mail: dcom@gruposoft.com www.gruposoft.com

Desenvolvimento das chefias intermédias

O modelo VCM assume um papel preponderante na gestão do talento ao nível das chefias intermédias e das suas equipas, valorizando e maximizando o seu contributo para atingir os resultados da organização.

por: **Sérgio Sousa**, Diretor de Recursos Humanos da Kelly Services Portugal



As chefias intermédias (ou *middle managers*, “MM”) são a primeira linha de responsabilidade para atingir os resultados da organização, a primeira face da gestão perante os colaboradores e, ao nível das operações, perante o cliente. Os MM não só têm a difícil tarefa de transformar a estratégia em iniciativas e atividades práticas, como as suas atitudes e comportamentos são os que têm maior influência na atuação do colaborador. No entanto, embora estes argumentos fossem suficientes para justificar uma atenção redobrada ao perfil de competências dos MM como fator crítico de sucesso para os resultados da organização, é um facto que são escassos os modelos concebidos especificamente para potenciar o desenvolvimento destes profissionais.

É neste contexto e com este objetivo que surge o modelo VCM - Valor, Confiança, Motivação®, modelo integrado para o desenvolvimento das chefias intermédias, que se encontra alicerçado no potenciar das suas competências pessoais, capacidades de gestão, de liderança e no desenvolvimento do líder. As suas dimensões são:

- o *coaching* das chefias intermédias e de elementos-chave das suas equipas;
- a formação das chefias intermédias em liderança, numa abordagem contextual;
- a gestão de desempenho e a gestão por objetivos na organização;

Sérgio Sousa

Sérgio Sousa tem ocupado cargos de diretor de Recursos Humanos e docente universitário desde 1995. Doutorando em gestão pelo ISEG-UTL, participa regularmente em conferências como orador, sendo autor de vários artigos e obras em GRH, assim como do modelo VCM – Valor, Confiança, Motivação®, agora apresentado.

- a orientação para o cliente interno, numa perspetiva de qualidade integrada.

O modelo vem colmatar um conjunto de constrangimentos recorrentes no desenvolvimento dos *middle managers*. Em primeiro lugar, a potencial dificuldade em avaliar o real impacto das suas ações nos outros ou, avaliando corretamente, não conseguindo ajustar comportamentos. Por outro lado, um investimento insuficiente numa liderança em que a participação e o encorajamento sejam os estilos predominantes, o que é especialmente necessário perante equipas altamente qualificadas *que atuam* em ambientes estruturados e com elevado *stress*. Pelo contrário, as escassas intervenções em liderança dirigidas aos MM são, na sua maioria, demasiado genéricas, sem ligação evidente e eficaz ao contexto operacional em que estes atuam. As próprias “*soft skills*” são muito mais abordadas como um sub-produto (componente adicional) de uma qualquer formação técnica, do que objecto de formação especializada, exigível por serem o suporte da sua atuação enquanto chefias. Por último, raramente é criada uma ligação efectiva entre o desenvolvimento dos MM e a estratégia do negócio, da unidade ou dos elementos da sua equipa.

O *coaching* dos *middle managers* é uma dimensão crítica do modelo, por razões claramente objetivas um número crescente de MM são responsabilizados por importantes resultados na organização, mas denotam dificuldades de elevado desempenho perante essa pressão. Adicionalmente, a formação tem pouco impacto para alterar a forma como estes realizam as suas atividades, numa ótica comportamental. Por último, sendo o *coaching*, e conseqüente desenvolvimento, um fator tendencialmente motivador, uma maior retenção do MM *top talent* tem um impacto significativo nos resultados da unidade e da organização.

De forma complementar, a dimensão liderança justifica-se numa perspetiva da sua aplicação na dependência do contexto (adaptação do líder a grupos, pessoas e condições extrema-

Representação gráfica das dimensões do modelo VCM



mente variadas) e na sua vertente transformacional - dirigir e motivar os colaboradores na direcção dos objetivos, com forte envolvimento emocional de influência de atitudes e comportamentos dos elementos da equipa. De forma prática, o comportamento do líder é determinante da satisfação, motivação e desempenho dos elementos da equipa.

Existem também evidências de uma correlação positiva entre o *coaching* dos MM, enquanto processo estruturado, e o sistema de gestão de desempenho, em especial na vertente de gestão de objetivos, independentemente das diferentes “técnicas” utilizadas para alicerçar esta (*SMART, Balanced Scorecard, metodologia Six Sigma, ...*). A última dimensão, insere no modelo a sua razão final de aplicação: a orientação para o cliente interno, enquanto quadro mental no contexto do qual os prestadores de serviços internos interagem com utilizadores atuais ou potenciais dos seus serviços, sendo essa transação sustentada por características individuais (comportamentos e atitudes) e por variáveis organizacionais (estrutura da organização, processos de GRH e envolvimento da gestão de topo). Na prática, o desenvolvimento e o posicionamento do MM na cadeia de valor para a excelência do serviço/produto final.

Ao longo de todo o processo, a motivação da chefia intermédia representa o fator crítico, no exercício do denominado efeito *buy-in* para a eficácia do processo de desenvolvimento, e para o *coaching* em especial, é fundamental o envolvimento ativo e voluntário do participante, isto é, a sua motivação para mudar e para atingir o objetivo.

O modelo VCM assume assim um papel preponderante na gestão do talento ao nível das chefias intermédias e das suas equipas, valorizando e maximizando o seu contributo para atingir os resultados da organização. ──P

Ao longo de todo o processo, a motivação da chefia intermédia representa o fator crítico, no exercício do denominado efeito *buy-in*

Fernando Ilharco, Professor Universitário



“Liderança, trabalho em equipa e excelência”

Fernando Ilharco, professor universitário na área das Ciências da Comunicação da Universidade Católica, publicou recentemente um livro onde desenvolve questões relacionadas com a liderança, o trabalho em equipa e a excelência profissional a partir do exemplo de sucesso do treinador de futebol José Mourinho.

por: **Filipe Vaz**

QUANDO SE COMEÇOU A INTERESSAR PELO TRABALHO DE JOSÉ MOURINHO?

Há já algum tempo, em finais de 2005 inícios de 2006. No âmbito da minha atividade académica de orientação de investigações li uma biografia de Mourinho e um livro sobre os seus métodos de treino. Foi imediato; compreendi na altura que estávamos perante um caso que viria a marcar o futebol mundial de alta competição, cujo carácter excecional e inovador lhe conferiam, aliás, a possibilidade de influenciar práticas de liderança, trabalho em equipa e excelência profissional em muitas outras áreas da sociedade. É neste último quadro que se coloca a minha investigação sobre o caso de estudo José Mourinho.

Constarei naquela altura o que hoje é óbvio: o registo de Mourinho nada tem que ver com o acaso ou a sorte. O seu desempenho superior pode ser estudado, conceptualizado e adaptado em aspetos importantes à atividade empresarial e ao mundo profissional em geral.

Naquela altura, como hoje, não me interessavam tanto os recordes em si mesmos, mas o caminho que ele percorre para lá chegar. Trata-se de um tipo de trabalho inovador, que rompe com muitas certezas do mundo positivista cartesiano, que tem uma base teórica sólida e que, também por isso, pode ser analisado e explicado cientificamente.

EM 2007 PUBLICOU O LIVRO "LIDERANÇA: AS LIÇÕES DE MOURINHO". QUAIS AS DIFERENÇAS PARA O SEU NOVO LIVRO?

O livro de 2007 é o resultado de um projeto de investigação de dois anos, realizado em coautoria com um aluno meu de mestrado, que havia escrito um livro biográfico sobre José Mourinho, e que foi acompanhado e prefaciado pelo próprio José Mourinho. Creio existirem três aspetos importantes que diferenciam este livro do que agora publico. Em primeiro lugar, o livro de 2007 apresenta uma primeira aproximação científica à análise do trabalho de José Mourinho; creio tratar-se de um livro marcante: para treinadores de equipas de alta competição no futebol e noutros ramos do desporto, para estudiosos de aproximações complexas à atividade humana, e para interessados em geral nos fenómenos da liderança e do trabalho em equipa. Dito isto, o segundo aspeto, é um livro académico, com uma carga teórica algo pesada... O terceiro aspeto é o carácter inovador da análise apresentada; o caso é todo ele analisado de um ponto de vista do paradigma complexidade, uma aproximação epistemológica que influenciou muito o pensamento e o trabalho de Mourinho e que, quanto a mim, é a única que permite compreender em profundidade a enorme inovação que Mourinho trouxe ao futebol em especial e à liderança em geral. Este livro de 2012 é um livro, a um tempo, mais pragmático e mais maduro. Ele nasce de um período longo de investigação do fenómeno Mourinho. Sempre tive claro que para poder chegar a um modelo sólido, pragmático e com potencial de transferência para as organizações em geral teria que prosseguir o estudo detalhado do percurso de Mourinho. Pelo trabalho desenvolvido e impacto que o livro está a ter, estamos confiantes que o modelo que desenvolvemos corresponde com especial eficácia ao desafio que nos propusemos.

O SEU ESTUDO TEM ALGUMA PARTICIPAÇÃO DIRETA DE JOSÉ MOURINHO?

Participação direta, não. O meu estudo e investigação é da minha inteira responsabilidade e visa conceptualizar práticas de sucesso no trabalho de José Mourinho que, com base na sua análise e teorização, seja possível transferir com maiores ou menores adaptações para o dia a dia dos profissionais nas organizações em geral. Para este objetivo as fontes de informação, quer documentais quer pessoais, são muitas.

CONSIDERA JOSÉ MOURINHO O GESTOR DE PESSOAS IDEAL?

O caso de estudo de José Mourinho identifica um tipo de liderança e de trabalho em equipa de sucesso. A reflexividade da natureza humana, a complexidade da sua catividade, o carácter efémero do conhecimento, o poder que sempre de tempos a tempos a inovação revela, desvalorizam qualquer proposta de solução ideal ou universal. Não quer isto dizer que tudo seja sempre diverso e que nada possamos fazer. Bem pelo contrário, é precisamente pelo estudo de casos de sucesso, e também de insucesso, que podemos ganhar melhor preparação para desafios futuros. O tipo de liderança de José Mourinho pode assim ser eficaz em muitas situações. E pode também ser desaconselhado noutras. Além disso, a liderança é algo de muito pessoal, para o qual a personalidade, a empatia, a maneira de ser, o tipo de presença conta muito.

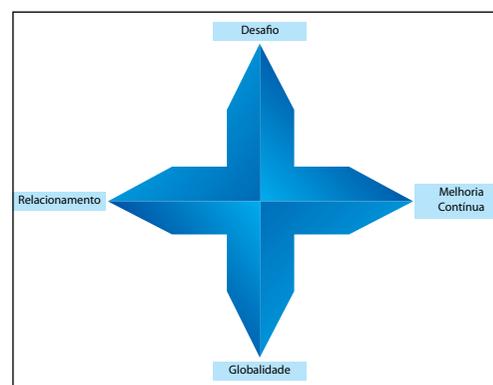
O modelo que proponho neste livro, a Rosa dos Ventos da Liderança, chama a atenção que hoje quem vence não é quem trabalha para aquecer, ou para fazer o melhor possível; não chega. O poder do desafio, de um desafio atraente, difícil e que desequilibre é trabalhado em pormenor, bem como a liderança pela globalidade, o constante foco no envolvimento, no desafio pessoal, na pressão, na emoção e o foco nos detalhes e a preocupação da melhoria contínua.

“O modelo que proponho neste livro, a Rosa dos Ventos da Liderança, chama a atenção que hoje quem vence não é quem trabalha para aquecer, ou para fazer o melhor possível”

A EXCELÊNCIA DO TRABALHO DE MOURINHO É TRANSPONÍVEL PARA O SEU RELACIONAMENTO COM AS CHEFIAS?

Trata-se de um aspeto importante, mas que estudei menos na minha investigação. A integração na estrutura organizacional do clube é vital no trabalho de Mourinho. E é tão importante que é uma das suas preocupações desde o primeiro dia: colocar todo o clube, todos os departamentos, todas as pessoas, a trabalhar focadas no único objetivo que justifica tudo o resto: ganhar o próximo jogo. Dai, também, que os segundos anos de Mourinho sejam sempre mais fortes do que os primeiros. Contudo, Mourinho é um caso. Aliás como todos os grandes casos no estudo da liderança. O trajeto de Mourinho dá-lhe hoje mais liberdade do que qualquer outro treinador teria no seu lugar. Mas mesmo assim, é sempre necessário adaptar-se; e Mourinho faz isso, como se viu agora em Espanha.

Nota



ROSA DOS VENTOS DA LIDERANÇA

“A Rosa dos Ventos da Liderança chama a atenção que hoje quem vence não é quem trabalha para aquecer, ou para fazer o melhor possível; não chega. O poder do desafio, de um desafio atraente, difícil e que desequilibre é trabalhado em pormenor, bem como a liderança pela globalidade, o constante foco no envolvimento, no desafio pessoal, na pressão, na emoção e o foco nos detalhes e a preocupação da melhoria contínua.”

Fernando Ilharco



Professor da Universidade Católica Portuguesa (UCP), Faculdade de Ciências Humanas, em Lisboa, e investigador do Centro de Estudos de Comunicação e Cultura da mesma faculdade, Fernando Ilharco é Doutorado (Ph.D.) pela London School of Economics (LSE), em Londres, e MBA pela Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais (FCEE) da UCP. Além de lecionar na Católica, é também Professor Convidado do Instituto Nacional de Administração (INA), onde leciona Liderança e Gestão de Pessoas. Em 1999 ensinou na LSE em Londres. Desde o doutoramento, Fernando Ilharco publicou cerca de três dezenas de trabalhos de investigação, individualmente e em coautoria, tanto em revistas científicas como em livros de editoras académicas.

QUAIS AS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DE JOSÉ MOURINHO QUE LHE PARECEM IMPORTANTES PARA O GESTOR DE RH?

Para qualquer líder, não apenas para o gestor de recursos humanos. Para qualquer líder, o que o caso de estudo Mourinho nos diz é que a resposta é de dupla valência: nem o relacionamento, a pressão, o desafio, o emocional resolvem tudo; nem o constante foco nos detalhes, no trabalho, nos objetivos, no desempenho são caminho exclusivo. O foco é duplo, todos os dias, em todas as ações, é corporizado em tudo o que se faz: relacionamento e objetivos! Os objetivos é o que dá sentido ao dia a dia de esforço; o relacionamento é o que permite ao grupo atingir desempenhos excepcionais. A perspetiva da globalidade e o poder de viver num desafio, pressionador e exigente, facilitam o levar a cabo aquilo que a teoria classifica há décadas como liderança integral.

Neste meu livro apresento em detalhe estes quatro aspetos, nos quais se desdobra o modelo da Rosa dos Ventos da Liderança. No capítulo 1, detalho a perspetiva de fundo sobre a ação profissional e competitiva, emocional e racional, coletiva e individual, que baliza o trabalho de Mourinho. No capítulo 2, identifica-se a mais-valia que é trabalhar num desafio constante, num repto que atrai e alicia, especialmente significativo, e que por isso pressiona e motiva os profissionais para que todos os dias deem o seu melhor, aprendam, inovem e vençam. No capítulo 3, abordamos a temática do relacionamento, do envolvimento e da motivação. A perspetiva da globalidade altera com pertinência entendimentos tradicionais neste domínio. O profissional deixa de ser visto na sua dimensão técnica. O envolvimento, os sentimentos, a personalidade, as expectativas, os laços emocionais no seio da equipa, o equilíbrio entre os profissionais, os afetos, são aspetos a ponderar, integrando-os com o desempenho e as questões técnicas. No capítulo 4, abordo o método de trabalho de Mourinho: o foco nos detalhes e a melhoria contínua, a preocupação constante em aprender e melhorar, o treino como representação da realidade.

“O registo de Mourinho nada tem que ver com o acaso ou a sorte. O seu desempenho superior pode ser estudado, conceptualizado e adaptado”

NA SOCIEDADE, QUAL O EXEMPLO QUE SE PODE RETIRAR DA UTILIZAÇÃO QUE MOURINHO FAZ DOS ÉCRANS PARA TRANSMISSÃO DA SUA MENSAGEM?

É algo essencial na sua prática profissional. Mourinho percebeu há muito que o futebol contemporâneo, com milhares de milhões de espectadores, não é um jogo de onze contra onze... O ambiente de desafio que Mourinho captou move-se desde os anos 90 no subconsciente dos povos de todo o mundo mediatizado e globalizado. Como Mourinho o fez, seguramente com intuição, conhecimento e experiência, também outros o podem fazer nas mais diversas atividades. Veio abaixo o muro de Berlim, implodiu a União Soviética, acabou a guerra fria, surgiu a *Internet*, os telefones móveis e a tradição, o convencional, todo o *status quo* pós-segunda guerra acabou. Tudo é outra vez possível. O mundo, os povos e as sociedades procuram outra vez novos caminhos e todas as fronteiras são desafios.

Não aceitar limites, ser capaz de criar uma ambição demolidora e, sobretudo, ser original, inovador e perspicaz é a postura que paga mais alto na sociedade atual. Em tempos de novos recordes e desempenhos que rompem fronteiras e abrem novos mundos, o recurso mais escasso é hoje a atenção das pessoas.

Nas sociedades contemporâneas mais desenvolvidas estamos imersos em informação cultural, ecranizada e constante. O real, como referiu Jean Baudrillard, é hoje um deserto - vivemos num espaço mediático, cultural, onde as imagens, a narrativa da *internet*, televisão, cinema, telemóveis é mais real do que a realidade física não mediada que sempre nos rodeou. A cada momento milhares de estímulos visuais, sonoros e tácteis competem pela nossa atenção. Estima-se que mais de 90 por cento da informação criada hoje em dia - texto, sons e imagens - nunca mais seja acedida por ninguém, tal a abundância de informação e o ritmo exponencial do seu crescimento. Neste contexto ter a atenção de alguém é captar um recurso escasso, em tantos casos-chave numa estratégia de sucesso. A atenção e a fama num contexto hipermediatizado, a sua administração cuidadosa são chave no caso de sucesso de Mourinho.

Hoje o futebol profissional global não é físico ou técnico, nem sequer é tático - é uma atividade mediática, emocional, total. É uma atividade humana global, envolvente e intensamente emocional e mental. No topo da pirâmide competitiva é o contexto e a história em que estamos envolvidos que fazem a diferença.

Mourinho criou um novo mundo para a lide-

TEM EM CURSO INVESTIGAÇÕES SOBRE A RELEVÂNCIA DOS ÉCRANS

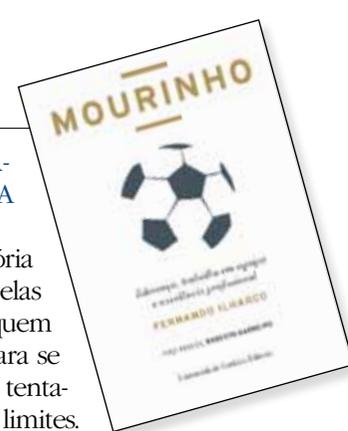
rança e para os profissionais do século XXI: a narrativa que interpreta é o do hiperprofissional que faz a História acontecer, nos ecrãs de todo o mundo. Mais do que um trabalho ou uma profissão, a narrativa simbólica e emocional constantemente articulada por Mourinho, nas suas palavras, gestos e atitudes, envolve cada um dos jogadores numa experiência motivacional total. Os objetivos da época são o centro de uma experiência afetiva e emocional que engloba tudo na vida dos jogadores, do grupo feito entidade viva, ator de uma história que se faz todos os dias, nos treinos e nos jogos, nas viagens de autocarro e nas refeições coletivas, nas conferências de imprensa e nas entrevistas aos *media*. A aventura espetacular global, a ultrapassagem de limites, a energia e as emoções que ela absorve, erguem-se para os jogadores e para Mourinho no desafio que lhes garante a eficácia, no decisivo confronto com a rotina e a ameaça da insignificância na sociedade hipermediatizada da abundância.

SE FOSSE POSSÍVEL CONDENSAR A SUA INVESTIGAÇÃO DO CASO DE ESTUDO JOSÉ MOURINHO NUMA ÚNICA LIÇÃO, O QUE SERIA?

Nas palavras do próprio José Mourinho, a moral da história é esta: “Nunca oiçam quem vos diz para se ficarem pelas pandeiretas... e não tentarem tocar violino”. Não se fiquem pelas pandeiretas, não deem ouvidos a quem vos diz para se conformarem, a ficarem-se pelo ‘normalzinho’ e a não tentarem mais e mais, dar o melhor, pressionar e não aceitar limites. A voz das pandeiretas, a mediania, por um lado, e as invejas por outro lado, estão sempre presentes junto de quem tem mérito e quer fazer diferença.

QUAL É A SUA OPINIÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NUMA ORGANIZAÇÃO?

É vital. O que uma organização é está nas relações entre as pessoas que a constituem. Nenhum grupo é formado pelos seus elementos... mas antes pela forma como os seus elementos comunicam, interagem, atuam, estão uns com os outros. A comunicação interna é onde assenta a capacidade de projeção exterior do grupo. Como refere Mourinho, nem sempre os melhores profissionais fazem a melhor equipa. Nem sempre um e um são dois; podem até ser zero. 



**Subsídio
de refeição
inteligente**



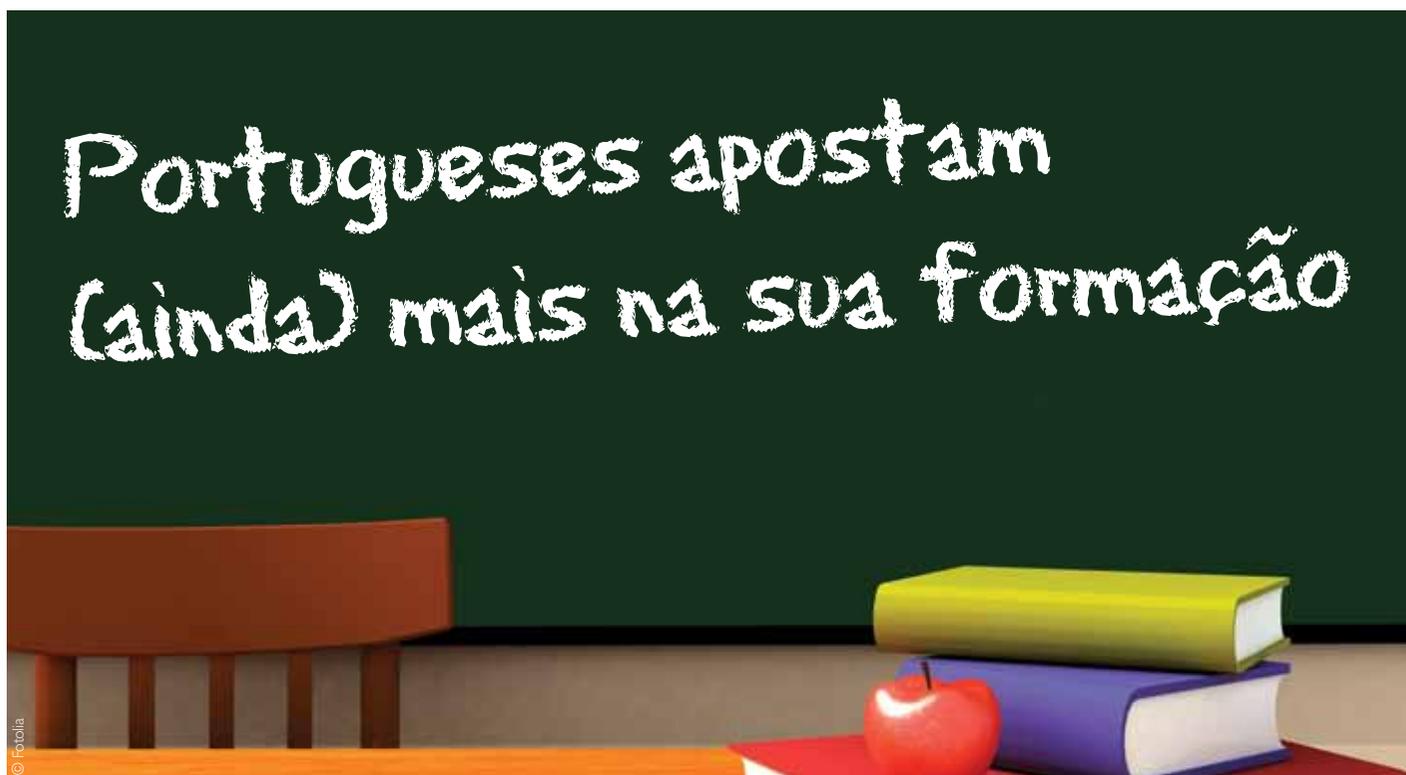
6,83 Euros
por dia

Mais
alimentação
Menos
impostos

www.edenred.pt
geral.pt@edenred.com
808 200 030



Estudo Pessoal-Qmetrics



© Fotolia

A Qmetrics e a Pessoal desenvolveram um estudo que pretende traçar o estado da arte da formação de executivos no nosso país. Fomos saber, junto de escolas e universidades, as tendências do mercado da formação graduada e pós-graduada em Portugal.

por: **Susana Justo**, Diretora-geral da Qmetrics, e **Pedro Fernandes**, Consultor da Qmetrics (*)

As vantagens da formação são constantemente difundidas e fundamentadas. Analisando os muitos estudos que têm sido feitos sobre esta matéria, são notórias as mais-valias que os trabalhadores conquistam quando apostam na sua formação. Tornam-se mais produtivos, trabalham melhor em equipa, adquirem competências técnicas diversas que são úteis para o seu dia a dia... e até é a melhor forma de prevenção para o desemprego, visto que os trabalhadores com mais formação, segundo estatísticas oficiais, conseguem um novo emprego mais rapidamente do que aqueles que têm menos formação.

Neste estudo, feito em parceria entre a Qmetrics e a Pessoal, quisemos saber a opinião de escolas e universidades sobre as principais tendências da formação graduada e pós-graduada no nosso país. Os resultados são positivos para o setor, visto que a curva de crescimento ao nível das inscrições de novos alunos parece continuar em 2013. Para além disso, ainda pedimos para fazerem um exercício de “autointrospeção” e nos indicarem os fatores mais importantes na escolha de uma instituição de ensino pós-graduado. A qualidade do ensino e o prestígio da instituição surgem nos lugares cimeiros.

FORMAÇÃO EM ENSINO SUPERIOR, GRADUADA E PÓS-GRADUADA

Em Portugal continua a apostar-se na formação pós-graduada, tendo-se registado nos últimos anos uma tendência de crescimento nestes graus de ensino. De facto, o número de alunos matriculados quer em mestrados quer em doutoramentos tem vindo a aumentar de forma

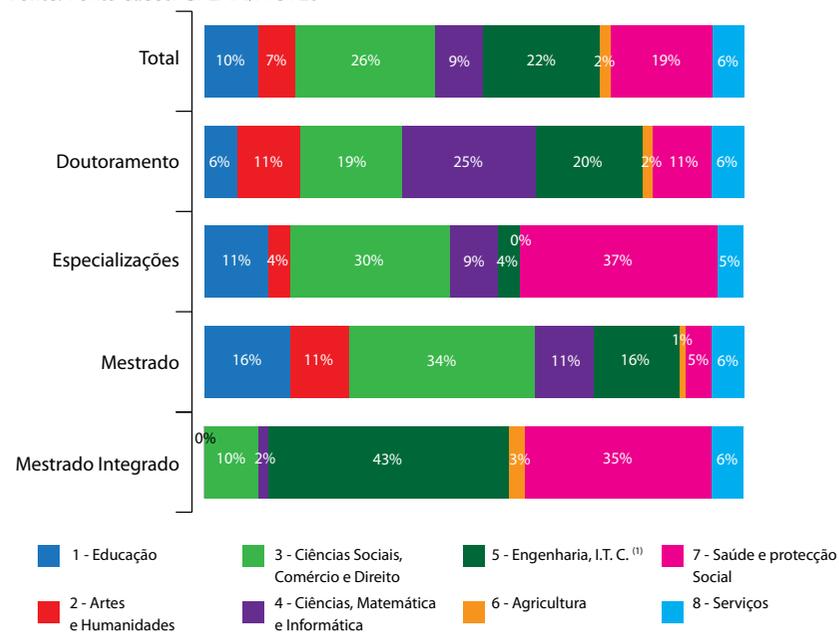
significativa. Em 2011, verificou-se nestes graus de ensino um crescimento de 23% e 12% respetivamente face ao ano anterior, sendo que os anos anteriores tinham sido, de uma forma geral, também anos de crescimento. No caso dos doutoramentos verifica-se ainda que o número de alunos matriculados em 2011 é o dobro dos matriculados em 2007.

Entre 2009 e 2011 o número de alunos matriculados num mestrado integrado, mestrado, especializações e doutoramentos cresceu de 30% do total de alunos do ensino superior para 35%, elevando-se a mais de 140 mil alunos.

Em termos de áreas, os diplomados pós-graduados (24 565, em 2010) distribuem-se maioritariamente pelas áreas das ciências sociais, comércio e direito (26%), engenharia, indústrias transformadoras e construção (22%) e saúde e proteção social (19%). Não é de estranhar que praticamente 80%

Diplomados pós-graduados por nível académico e área de ensino em 2010 (em %)

Fonte: Fonte dados: GPEARI/MCTES



(1) Indústrias Transformadoras e Construção

-15%*

Inscrições efectuadas até 11.09.2012

*Desconto não acumulável com outras ofertas em vigor

Organização



Empresa organizadora de



2ª EDIÇÃO

EXECUTIVE TRAINING

GESTÃO ESTRATÉGICA E CRIAÇÃO DE VALOR NOS RECURSOS HUMANOS

8, 9, 15, 16, 22, 23, 29 e 30 Novembro 2012

Sana Malhoa Hotel | Lisboa

8 Dias / 52 Horas

Consulte o programa detalhado em www.ife.pt

Media Partners



Portais Oficiais



Apoio



Empresa acreditada por





NASCER RESPONSÁVEL E TORNAR-SE SUSTENTÁVEL

Em dias mais ou menos cinzentos, em que o desemprego atinge novos recordes, o empreendedorismo e a criação de *start-ups* apresentaram-se como parte da solução que permitirá reduzir os números que desanimam. Reproduzem-se os programas de apoio ao empreendedorismo, em que empreendedores em potência são capacitados para a criação e gestão de negócios. A todos é pedido que inovem, que sejam e façam de forma diferente.

“De pequenino, de muito pequenino, se torce o destino”⁽¹⁾: criar uma *start-up*, integrando na sua estratégia a Responsabilidade Social das Empresas (RSE), é uma forma de ser e fazer diferente, criando valor não apenas para a empresa mas igualmente para a comunidade.

Em 2001, a Comissão Europeia (CE) definiu a RSE enquanto “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”.

A integração destas preocupações no dia a dia das empresas, envolvendo-as efetivamente com os *stakeholders* internos, nomeadamente com os seus colaboradores, e também com os externos, permite-lhes ter um contacto mais próximo com a complexa e dinâmica realidade económica e social existente. Com efeito, as empresas ficam mais preparadas para acederem a novos mercados e para responderem a novas oportunidades de crescimento.

Na Estratégia Renovada de Responsabilidade Social 2011-2014, a CE reforça ainda que as empresas socialmente responsáveis conseguirão criar mais e melhores empregos e aumentar a confiança dos consumidores e dos cidadãos, garantindo assim as condições basilares de modelos de negócio sustentáveis e a criação de um ambiente mais propício à inovação. Uma visão estratégica responsável assume-se, assim, enquanto um fator crítico para o aumento da vantagem competitiva de qualquer *start-up*, que apenas nascendo responsável poderá garantir a sua própria sustentabilidade e a do mundo que a rodeia. Afinal, “o futuro é de quem o faz”... Sustentável!

Joana Branco Lopes

Coordenadora Empreendedorismo local do AUDAX/ISCTE, audax@iscte.pt

(1) Sérgio Godinho, 1976

Perspetiva de evolução das inscrições em ensino pós-graduado no próximo ano



dos diplomados no nível de mestrado integrado estejam nas áreas de engenharia e saúde uma vez é que nestas áreas que se encontram a maior parte dos cursos em que a duração de cinco ou seis anos para o acesso a determinada área profissional é fixada por normas legais da União Europeia ou resulta de uma prática estável e consolidada. Ao nível do mestrado, mais de um terço dos alunos diplomam-se na área das ciências sociais, comércio e direito (34%), sobretudo em ciências sociais e do comportamento e ciências empresariais. Os diplomados com o nível de especialização são sobretudo das áreas da saúde e proteção social (37%) e ciências sociais, comércio e direito (30%).

As áreas de estudo com a maior percentagem de diplomados com o nível de doutoramento em 2010 foram ciências, matemática e informática (25%), seguindo-se engenharia, indústrias transformadoras e construção (20%) e ciências sociais, comércio e direito (19%).

TENDÊNCIAS DO MERCADO DE FORMAÇÃO

De forma a perceber as tendências na formação pós-graduada para o corrente ano letivo, a Qmetrics, em parceria com a revista Pessoal, convidou os responsáveis das instituições com ensino superior pós-graduado a responder a algumas questões sobre o número de candidatos para as várias áreas de ensino e sobre as tendências de crescimento.

Uma vez que não se tratou de um estudo com representatividade estatística, os resultados devem ser observados tendo esta situação em consideração. As respostas fornecidas permitem perceber que há mais candidatos do que vagas para o ensino pós-graduado. As áreas onde esta diferença é mais elevada são educação, engenharia, indústrias transformadoras e construção e ciências sociais, comércio e direito.

No que respeita à evolução das inscrições no corrente ano letivo face ao anterior, verifica-se que 50% ou mais das instituições que participaram no estudo referem um crescimento:

- Para o nível da pós-graduação, nas áreas de engenharia, indústrias transformadoras e construção, serviços e engenharia, indústrias transformadoras e construção;
- Para o nível de mestrado, nas áreas de engenharia, indústrias transformadoras e construção e saúde e proteção social;
- Para o nível do doutoramento, nas áreas engenharia, indústrias transformadoras e construção e agricultura.

No que respeita ao ano letivo de 2013, mais de metade das instituições têm a expectativa da manutenção do número de inscrições em formação pós-graduada e um terço espera um aumento.

Foi igualmente solicitada a opinião destas instituições sobre os aspetos que mais influenciam os candidatos ao ensino pós-graduado na escolha da instituição. As respostas obtidas apontam para uma maior importância da qualidade do ensino, seguida pelo prestígio da instituição. Em terceiro lugar, foram apontadas a qualidade do corpo docente e a empregabilidade. O investimento na formação continua a ser um bom investimento. De facto quando se analisam as taxas de desemprego, fornecidas pelo inquérito ao emprego do Instituto Nacional de Estatística, ao longo dos últimos três anos

verifica-se que a sua incidência é menor junto dos indivíduos que possuem habilitações ao nível do ensino superior.

Se analisarmos os desempregados inscritos nos centros de emprego, segundo o tempo de inscrição, verifica-se que em junho de 2011, 32% dos desempregados com habilitação superior estão inscritos há mais de um ano. Nesta situação encontram-se 45% dos desempregados sem habilitação superior.

A título de síntese, é de salientar que os portugueses têm vindo a realizar nos últimos anos um investimento significativo na obtenção de um grau de ensino elevado. Este investimento tem-se mostrado ser uma boa aposta visto que para além do aspeto de realização pessoal, não se pode deixar igualmente de mencionar que a taxa de desemprego, apesar de elevada, é menor junto do segmento da população com habilitações superiores.

A informação disponível não aponta para uma quebra significativa nos próximos anos na frequência da formação pós-graduada. Com efeito, a opinião evidenciada pela maior parte das instituições que foram questionadas mostra que o número de inscrições se manteve ou mesmo aumentou. **■**

No caso dos doutoramentos, verifica-se que o número de alunos matriculados em 2011 é o dobro dos matriculados em 2007

Fatores mais importantes para a escolha da instituição de ensino pós-graduado⁽¹⁾

ÁREA DE ENSINO	IMPORTÂNCIA MÉDIA
Qualidade do ensino	9,1
Prestígio da instituição	8,9
Corpo docente	8,6
Empregabilidade	8,6
Horário da formação	8,4
Localização	8,3
Custo da formação	8,2
Instalações	7,7

⁽¹⁾ Escala de 1 a 10, em que 1 significa "Pouco importante" e 10 "Muito importante".

© Veja a versão integral do estudo em: <http://qmetrics.pt/grupo/noticias/>



EMBA LIDERAR PESSOAS, ORGANIZAÇÕES & NEGÓCIOS
7ª Edição

EMBA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
13ª Edição

Coordenação Científica:
Professora Maria Márcia Trigo
e José Aires da Silva, Consultor e Formador Internacional

Em Tempos de Competição Global, venha aprender a:

- **Liderar-se a si próprio** (Personal Leader)
- **Liderar projectos** (Project Leader)
- **Liderar um Negócio e uma Organização** (Business e Corporate Leader)
- **Liderar pela Inovação** (Innovation Leader)

Coordenação Científica:
Professora Maria Márcia Trigo e Margarida Barreto, Presidente da APG

Em Tempos de Crise e Incerteza, venha aprender a tornar-se:

- **Um Gestor de RH de Excelência e Reconhecido**
- **Parceiro Estratégico da sua Empresa ou Organização**

E saiba:

- **Gerir as Pessoas para obtenção de Resultados**
- **Responder aos novos desafios da GRH**

Informação: www.egnegocios.ual.pt
e-mail: egnegocios@universidade-autonoma.pt
Telf: 21 317 76 07




O ensino superior numa sociedade em mudança

por: **António José Almeida**, Docente da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

Com o desemprego a fustigar a mais qualificada geração que Portugal alguma vez conheceu, 35% dos jovens portugueses estão desempregados, pode parecer um paradoxo afirmar que estudar vale a pena. Isto porque, quanto mais qualificada é uma geração maior é a sua capacidade de entender o mundo que a rodeia e de refletir sobre as alternativas de vida que pode construir; quanto mais qualificada é uma geração maior é a capacidade individual e coletiva de criar riqueza; quanto mais qualificada é uma geração maior é a capacidade dos indivíduos que a constituem para não se deixarem marginalizar social, económica e culturalmente. Mas estudar e qualificar-se não só vale a pena como é uma responsabilidade que, ao nível individual, cada cidadão deve assumir enquanto membro de uma comunidade mais vasta, já que a iliteracia e a exclusão social têm custos coletivos demasiado elevados para serem negligenciados, e, ao nível coletivo, deve ser assumido pelo Estado dado ser essa a responsabilidade moral e ética de uma sociedade digna.

Colocar a questão nos termos enunciados implica pensar o papel do ensino superior a partir da sua capacidade em contribuir para o desenvolvimento da inteligência coletiva da comunidade e não tanto a

Estudar e qualificar-se não só vale a pena como é uma responsabilidade que, ao nível individual, cada cidadão deve assumir enquanto membro de uma comunidade mais vasta



partir de indicadores simplistas cujo resultado depende de fatores externos aos próprios sistemas educativos: as taxas de inserção profissional, vulgo empregabilidade. É que, não é a educação que cria empregos mas sim o investimento em atividades económicas produtivas, apesar de hoje sabermos que a relação linear entre investimento e criação de emprego está cada vez mais posta em causa em virtude das novas tecnologias, cujo potencial de substituição da mão de obra é cada vez mais elevado, e da globalização dos mercados de produtos e de serviços, que gera novos modelos espaciais de especialização produtiva.

Pensar o papel do ensino superior à luz dos pressupostos enunciados significa devolver-lhe a sua missão de contribuir para o desenvolvimento das ideias e das técnicas, das pessoas e dos territórios, das organizações produtivas e das comunidades nas quais se inserem. Tal significa que é ao nível da capacidade em dinamizar e integrar redes sociais, económicas e culturais que devemos pensar o papel do ensino superior já que é a partir dessas redes cooperativas que podemos construir um futuro coletivo melhor. Contudo, assumir estas finalidades no contexto de uma sociedade em mudança implica adotar uma perspetiva de longo prazo o que mais uma vez nos surge como paradoxal face à cada vez maior pressão para respondermos aos problemas do quotidiano que parecem querer impor-se como os únicos problemas. **—P**

Certificação de pessoas é um imperativo de competitividade

por: **Carlos Beltrão**, Responsável pela área de formação da TÜV Rheinland Portugal

A expansão para o mercado internacional é, atualmente, um dos grandes imperativos das empresas portuguesas no sentido de promoverem o crescimento da economia nacional. Neste contexto, é necessário distinguir-se não só ao nível da qualidade dos produtos e serviços que exportam, mas também no que respeita às qualificações dos seus Recursos Humanos. Neste âmbito, a certificação de pessoas, ao comprovar, de forma documentada, a habilitação, formação e experiência dos colaboradores apresenta-se como uma solução vantajosa para as empresas, permitindo-lhes aumentar a confiança dos seus clientes e parceiros de negócio e destacar-se da concorrência. Por outro lado, a título individual, a detenção de um certificado de competências possibilita que o profissional se distinga em processos de recrutamento que, nos dias de hoje, decorrem num mercado de trabalho

cada vez mais exigente, não só internamente como também no estrangeiro.

Através de um método imparcial que inclui a verificação do cumprimento de requisitos ao nível das habilitações literárias, formação específica, experiência profissional e de exames adaptados a cada área e categoria de certificação, a certificação de pessoas da TÜV Rheinland disponibiliza soluções adequadas às necessidades das empresas e de cada colaborador, reconhecidas a nível internacional. **___P**

TÜVRheinland®
Precisely Right.

PÓS-GRADUAÇÃO EM INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE, AMBIENTE E SEGURANÇA

PÓS-GRADUAÇÃO EM ENERGIAS RENOVÁVEIS

NOVO PÓS-GRADUAÇÃO EM ENERGIA SOLAR

TÉCNICO SUPERIOR DE SEGURANÇA E HIGIENE DO TRABALHO

LISBOA, PORTO e AVEIRO

UM CERTIFICADO COM RECONHECIMENTO INTERNACIONAL

140 anniversary
1872 - 2012

Entidade Acreditada por: **DGERT**

PARA MAIS INFORMAÇÕES: [T] 21 413 70 50 [F] 21 413 70 60 [e] akademie@pt.tuv.com **www.tuv.pt**



Formação para auditores e pós-graduações

por: **Susana Iglésias**, Diretora da SGS Academy

A formação ao longo da vida não é nada de novo, mas no atual contexto, de elevada concorrência, assume uma importância muito maior na vida dos profissionais. É neste contexto que a SGS Academy tem reforçado a sua oferta de formação pós-graduada e para auditores.

Além das competências que os cursos de formação SGS Academy já possibilitavam, a oferta foi sendo reforçada com qualificações reconhecidas pelo meio académico e pelo mercado de trabalho nacional e internacional. Algumas pós-graduações da SGS Academy são exclusivamente em “nome próprio”. No entanto, muitas instituições de ensino superior estão à procura de alternativas para os seus alunos. Ao aliar a vertente académica mais teórica, com a vertente empresarial mais prática, criaram-se cursos inovadores e que vieram preencher uma clara lacuna no mercado.

Além das instituições de ensino superior, a SGS Academy tem parcerias com associações empresariais, regionais e outras entidades formadoras fortemente implantadas, oferecendo pós-graduações que refletem as mais modernas tendências mas que se adequam às necessidades específicas de cada região ou setor de atividade.

Os cursos de auditores da SGS Academy são reconhecidos pelo IRCA (*International Register of Certificated Auditors*) e pelo IEMA (*Institute of Environmental Management and Assessment*), os principais organismos de reconhecimento de auditores a nível

mundial. A frequência de qualquer um dos cursos para auditores da SGS Academy (Auditores Coordenadores e Conversão de Auditores) permite aos profissionais posicionarem-se ao mais alto nível no que respeita à obtenção de competências de auditor e de prestígio no mercado. A grande mais-valia da formação SGS Academy é a sua vertente pragmática e realista. A vivência “no terreno” é algo de precioso em contexto de formação; não basta dotar os formandos de conhecimentos teóricos, é necessário transmitir-lhes o que realmente se passa nas empresas, o que elas esperam dos seus profissionais e fornecer ferramentas para lidar com os desafios que surgem quer ao nível estratégico, quer ao nível mais operacional.

Em total alinhamento com o nosso *slogan* internacional - *open our door and we will help you open many more* - baseamos a nossa atuação em anos de experiência mundial, para criar verdadeiras oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Marcamos a diferença junto de pessoas, equipas e negócios, alimentando talentos e facilitando a progressão contínua das organizações!

SGS Academy - *transforming people and businesses.* — P

Nota

FORMAÇÃO PÓS-GRADUADA SGS ACADEMY

- Mestrado em Ambiente, Saúde e Segurança;
- Pós-graduações:
- Sistemas de Gestão da Qualidade;
- Sistemas Integrados de Gestão;
- Segurança Infantil;
- Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho;
- Sistemas de Gestão da Qualidade;
- Segurança Alimentar e Saúde Pública;
- Sistemas de Gestão Ambiental;
- Sistema de Gestão da Segurança Alimentar;
- Qualidade no Terceiro Setor/ Respostas Sociais;
- Sustentabilidade e Gestão da Energia em Edifícios;
- Energias Renováveis;
- Sistemas de Gestão da Energia;
- Qualidade na Saúde;
- Técnico Superior de Segurança e Higiene do Trabalho.

FORMAÇÃO DE AUDITORES

Áreas de Formação: Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde do Trabalho, Segurança Alimentar, Segurança da Informação, Gestão de Serviços de Tecnologias da Informação, Continuidade do Negócio, Energia e Responsabilidade Social.

A SGS Academy® oferece ações de formação com a preocupação constante de ajustar os conteúdos e formas de aplicação em resposta às necessidades reais das organizações e dos formandos. Este facto, aliado à bolsa de formadores especializados e distribuídos por todo o território nacional, confere à SGS Academy® uma posição privilegiada para corresponder às suas necessidades de formação. Com uma equipa dinâmica distribuída por Pólos de Formação em Lisboa, Porto, Ponta Delgada e Funchal, a SGS Academy® aposta em parcerias estratégicas e na inovação.



WWW.FACEBOOK.COM/SGSACADEMYPORTUGAL

FORMAÇÃO PARA AUDITORES	LOCAL	DATA
SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE - LEAD AUDITOR ISO 9001	Lisboa	11, 12, 13, 19 e 20 de julho
		19, 20, 21, 24 e 25 de setembro
		19, 20, 21, 26 e 27 de novembro
	Porto	2, 3, 4, 9 e 10 de julho
		24, 25, 26 de setembro 1 e 2 de outubro 21, 22, 23, 29 e 30 de novembro
	Funchal	15, 16, 17, 18 e 19 de outubro
SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL - LEAD AUDITOR ISO 14001	Lisboa	2 a 6 de julho 8 a 12 de outubro
	Porto	3 a 7 de setembro
SISTEMAS DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL - LEAD AUDITOR SA8000	Lisboa e Porto	3 a 7 de dezembro
SISTEMAS DE GESTÃO DA CONTINUIDADE DO NEGÓCIO - LEAD AUDITOR BS 25999	Lisboa e Porto	17 a 21 de setembro
SISTEMAS DE GESTÃO DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO - LEAD AUDITOR ISO 27001	Lisboa	9 a 13 de julho
SISTEMAS DE GESTÃO DOS SERVIÇOS DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO - LEAD AUDITOR ISO 20000	Lisboa	3 a 7 de setembro 20, 21, 22, 25 e 26 de junho
	Porto	3, 4, 5, 10 e 11 de dezembro
SISTEMAS DE GESTÃO DA ENERGIA - LEAD AUDITOR ISO 50001	Lisboa	2 a 6 de julho 26 a 30 de novembro
	Porto	17 a 21 de setembro
SISTEMAS DE GESTÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO - LEAD AUDITOR OHSAS 18001	Lisboa	17 a 21 de setembro
	Porto	5 a 9 de novembro
MESTRADOS E PÓS-GRADUAÇÕES	LOCAL	DATA
MESTRADO EM AMBIENTE, SAÚDE E SEGURANÇA	Ponta Delgada	outubro (dia a anunciar)
SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	Castelo Branco	21 de setembro
SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO	Lisboa	22 de setembro
	Porto	19 de outubro
GESTÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHO	Lisboa	10 de novembro
SISTEMAS DE GESTÃO DA SEGURANÇA ALIMENTAR	Lisboa e Porto	26 de outubro
	Castelo Branco	22 de setembro
	Funchal	setembro (dia a anunciar)
SUSTENTABILIDADE E GESTÃO DE ENERGIA EM EDIFÍCIOS	Funchal	setembro (dia a anunciar)
GESTÃO DA QUALIDADE NO TERCEIRO SETOR	Lisboa	15 de setembro
ENERGIAS RENOVÁVEIS	Lisboa e Porto	28 de setembro
PÓS-GRADUAÇÃO EM SEGURANÇA ALIMENTAR E SAÚDE PÚBLICA	Ponta Delgada	outubro (dia a anunciar)
PÓS-GRADUAÇÃO EM SUSTENTABILIDADE EM EDIFÍCIOS	Ponta Delgada	outubro (dia a anunciar)
SISTEMAS DE GESTÃO DA ENERGIA	Lisboa e Porto	26 de outubro
TÉCNICO SUPERIOR DE SEGURANÇA E HIGIENE DO TRABALHO	Porto	9 de novembro



O CULMINAR DE UMA ESTRATÉGIA
Depois de vários meses, o GREAT começa a ter resultados.

Como previamente abordado nesta coluna, o GREAT esteve presente através de um Seminário de Disseminação na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e o resultado não podia ter sido melhor.

Tivemos docentes, alunos, profissionais da área dos jogos e jogadores a debater *Game Based Learning* e o resultado foram conclusões e potenciais caminhos para o desenrolar da implementação que pretendemos garantir no mercado nacional.

O próximo local será o INA, no dia 01 de junho, em Algés, e a nossa expectativa não podia ser maior. A Função Pública pode e deve ser um motor do desenvolvimento de novas práticas e da sua disseminação pela sociedade civil e para tal introduziremos uma apresentação de dois jogos já estudados pela equipa GREAT.

E não estamos sozinhos nesta caminhada, no dia 12 de junho a iZone Roménia fará um seminário sobre a utilização de tecnologia na aprendizagem sobre o chapéu do Project GREAT no Rin Central Hotel em Bucareste. Estamos a conseguir uma mobilização crescente para a temática do GBL, consubstanciando-se em mais parceiros da área do desenvolvimento, da formação e do ensino, todos à volta de uma mesma mesa a discutir um potencial *cluster* de desenvolvimento que muito pode ajudar Portugal.

Queremos também a sua participação e o seu contributo, pois apenas em parceria conseguiremos implementar o GBL.

Para obter mais informação siga-nos no Facebook, LinkedIn, Google+, www.projectgreat.eu ou www.apg.pt.

Be a GREAT Learner!

Miguel Luís
Responsável Comunicação GREAT

Projeto financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação (comunicação) vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita.



Aprender a liderar e a liderar-se

por: **Maria Márcia Trigo**, Professora coordenadora da *Business School* da UAL

Estão abertas inscrições para a 8ª Edição do MBA Executivo “Liderar Pessoas, Organizações & Negócios”, da *Business School* da UAL, coordenado por Márcia Trigo, diretora/ fundadora da escola e professora/ coordenadora da UAL.

O EMBA integra várias inovações, com o objetivo de formar “*Personal, Team, Project and Business Leaders*” para atuarem e vencerem numa economia global, em tempos de crise e incerteza.

DESTACAMOS AS SEGUINTE INOVAÇÕES:

1. Adequação ao Processo de Bolonha com atribuição de 60 Créditos, correspondente à parte escolar de um mestrado;
2. Organização do EMBA em três conjuntos estruturantes: 2.1) módulos estratégicos sobre o negócio, com o objetivo de formar “*business leaders*” e “*corporate leaders*”; 2.2) módulos sobre ferramentas de liderança (liderar pela inovação, pelo talento, comunicação, *coaching*, negociação, gestão de conflitos, liderar para elevados desempenhos, com inteligência emocional, etc., com o objetivo de formar “líderes eficazes e situacionais”; 2.3) módulos de integração, com o objetivo de formar “líderes globais” para vencerem numa economia integrada e interdependente;
3. Apoio corporativo do BES;
4. Apoio à elaboração do “*leadership development plan*”, trabalho transversal ao longo do ano, apresentado em sessão aberta, no final do EMBA;
5. Metodologias centradas na resolução de *case studies*, *problem solver*, simulações e jogos de empresa;
6. Avaliação 360 pelos alunos de: professores, curso, metodologias, programa, apoio aos alunos, instalações, etc. **_____P**

O desafio é...

por: **Cátia Lopes**, direção pedagógica/ Recursos Humanos da Profiforma

Todos os dias ouvimos dizer que: “é a crise!” Obviamente não podemos descurar esse facto, mas será que estamos a usar todas as ferramentas ao nosso dispor? Em época de abundância, claramente, é mais fácil atingir determinados objetivos. E quando os recursos são parcos? O que faz a diferença? Todos sabemos que o conhecimento especializado é essa diferença, seja ela em que área for. Obviamente, a formação de base de um executivo é o pilar que sustenta toda a sua atuação, mas será essa formação suficiente? Será apropriado sustentar o nosso crescimento em

algo cristalizado correndo o risco dessa base ser cada vez mais fraca? Só o investimento contínuo no nosso desenvolvimento nos poderá trazer essa mais-valia que fará a diferença nesta altura tão competitiva.

Ouvimos falar cada vez mais de empresas e colaboradores desmotivados por causa “da crise”, mas não será essa desmotivação que as leva nessa direção? De que forma poderemos ter colaboradores cada vez mais motivados e, conseqüentemente, mais produtivos? Claramente cabe à gestão de topo responder a esse desafio. De que forma? Garantindo que os seus colaboradores são os melhores nas funções que desempenham. Como alcançar esse objetivo? Investindo no desenvolvimento pessoal e profissional de cada empresário e colaborador e não esquecendo que quem faz uma empresa são as pessoas que “vestem a sua camisola” todos os dias. **—P**

caflopes@profiforma.pt

PRIME
TRAINING CENTER

FORMAÇÃO DE EXCELÊNCIA

- Liderança e Gestão de Carreiras 14 horas
- Gestão e Estratégia 48 horas
- Avaliação de Desempenho **B-LEARNING** 45 horas
- Networking, Marketing Digital e Redes Sociais 7 horas
- Social Media Marketing 14 horas
- Imagem Empresarial vs Imagem Pessoal 7 horas

Consulte-nos para verificarmos qual a formação mais adequada para si:
www.primetrainingcenter.com

Parceria: **M** INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

ProfiForma
Valor para o Potencial Humano

*High Performance Coaching*Do elevado potencial à elevada *performance*

por: **Paula Neves**, Diretora de treino e desenvolvimento, Wilson Learning Portugal

Recentemente um laboratório da indústria farmacêutica, depois de ter levado a cabo um programa de desenvolvimento de competências comerciais junto da sua força de vendas, partilhava connosco um desafio sentido pelos chefes de equipa: “Como é que conseguimos garantir que as pessoas utilizam - todos os dias, sistematicamente - estas competências e ferramentas que adquiriram?”

O modo mais frequente de promover o desenvolvimento das pessoas numa organização é através da formação. Um bom programa de formação deve ter, entre outras coisas, bons modelos conceptuais por trás, ferramentas que facilitem a aplicação, uma componente prática acentuada e, de caminho, ainda deve funcionar como um “*booster*” de motivação para os participantes. No entanto, é importante ter presente que a formação deixa as pessoas com elevado potencial... Do elevado potencial à eleva-

da *performance* vai um passo - por vezes, grande. Quem nunca ouviu o comentário “Gostei muito da formação, mas na prática, já se sabe que é diferente...”? Se o colaborador não aplica, nada mudou. E qualquer aprendizagem que não se traduza em mudança real no dia a dia do colaborador terá sido um investimento sem retorno para a organização.

Como podem as organizações potenciar o investimento que fazem na formação dos seus colaboradores? Consideramos que o *coaching* pode responder a este desafio.

A Wilson Learning desenvolveu um programa denominado “*High Performance Coaching*” - HPC, cujo foco é a melhoria da *performance* dos indivíduos nas organizações - tipicamente a um nível mais tático, normalmente relacionado com uma nova competência ou capacidade, que as pessoas adquiriram, na maior parte das vezes, através de formação. Através de um conjunto de etapas bem definidas - entre as quais, a definição de “tarefas de crescimento” e a realização de várias sessões individuais, onde se revêm progressos e definem próximos passos, é possível promover um crescimento sustentado e consistente numa ou em várias competências.

Os resultados para a organização são claros:

- Sucesso na aplicação no posto de trabalho de competências recém-adquiridas, com envolvimento e responsabilização dos participantes;
- Mudança de comportamentos, com adoção de melhores práticas a todos os níveis da organização - colaboradores e chefias;
- Melhor *performance* e melhor retorno sobre o investimento (ROI);
- Colaboradores mais envolvidos e mais realizados com o seu trabalho.

Em Portugal já são algumas as companhias que começam a implementar este processo HPC. No mundo inteiro, a Wilson Learning tem obtido excelente *feedback*: “Os nossos gestores/ chefias não tinham tempo para desenvolver as suas pessoas, o que impactava na produtividade e num apoio limitado às equipas.” Esta ferramenta acelera os processos de desenvolvimento, focando-se em funções ou grupos estratégicos para a Organização, reduzindo assim o tempo que um colaborador leva até atingir os níveis de proficiência desejados. ─

Como podem as organizações potenciar o investimento que fazem na formação dos seus colaboradores? Consideramos que o *coaching* pode responder a este desafio



Testes Psicométricos: uma realidade ou uma miragem?

por: **Antero Rodrigues**, técnico de recrutamento e seleção

Desenvolvimento” e “organização” encontram-se intimamente relacionados entre si. O movimento de desenvolvimento organizacional (DO) surgiu na comunidade científica em meados dos anos 60, tendo por base a Teoria Comportamental. Deste modo, emergiu como um complexo conjunto de ideias sobre o ser humano e o contexto organizacional (i. e., interno e externo) com o intuito de potencializar o envolvimento organizacional (e. g., Chandler, 1962). Atualmente, o DO está ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à modificação, ou seja, sair de um determinado local (x), para outro (y), em que o local (y) é um catalisador de uma evolução positiva. Neste momento, a área de DO é crucial nas políticas de RH, permitindo a construção de ferramentas e metodologias que visam o progresso do capital humano na estratégia organizacional (Bilhim, 2009), visto que nos encontramos numa era em que o Bem-Estar (e. g., físico e psicológico) e o *calling* são preponderantes na produtividade da organização. Um dos grandes desafios desta área é o desenvolvimento de processos e metodologias dirigidas a cada indivíduo, afetando positivamente os resultados e atitude de cada um.

Uma das grandes questões que podemos salientar é a relação que poderá surgir entre o desenvolvimento organizacional e o recrutamento e seleção, pois torna-se cada vez mais importante perceber as necessidades e especializar a área de recrutamento e seleção. Assim, os testes psicométricos assumem um papel fulcral nesta área. Estes irão permitir uma avaliação precisa das *soft skills*, tal como, a seleção do candidato mais apto. A partir de um teste podemos estudar: a motivação e envolvimento do candidato; características de personalidade; capacidade de liderança e comunicação; resiliência, entre outras características essenciais. Deste modo, pode-se considerar que os testes são

o futuro da nossa avaliação e profissão, sendo através destes que podemos retirar conclusões mais precisas e corretas acerca do candidato; no entanto, é essencial manter o máximo controlo da envolvente (i.e., variáveis parasitas) de forma a não prejudicar e influenciar a aplicação. Antes de qualquer aplicação deveremos garantir se a escala se encontra aferida para população, caso não o esteja, será necessário realizar um processo de tradução-retradução, tendo em conta a realização de uma análise fatorial exploratória e, posteriormente, confirmatória de forma a obter uma adequada consistência nos resultados. Atualmente, de forma a evoluir no contexto organizacional é necessário criar uma diferenciação a partir de novos conhecimentos e ideias, assim, deveremos apostar e pensar no futuro, uma vez que a área de recrutamento e seleção assume um papel importantíssimo não só na escolha do(s) candidato(s) mais apto(s) mas também nas características que o próprio cliente pretende para o seu futuro colaborador. Com a inserção e criação de testes, podemos direcionar-nos para um novo futuro, um novo patamar que culmina na diferenciação e na escolha do(s) candidato(s). 

anteromiguel@hotmail.com



Pessoas (TI's) + Formação (Certificada) =

- > Continuing Professional Development
- > Certificações Internacionais
- > Focus em Actividades Core
- > Equipa Flexível
- > Poupança de Custo
- > Eficiência de Processos

Rumos HR Outsourcing >>>

Garantimos a Evolução Tecnológica com Formação Contínua e Certificação em TI's dos nossos Profissionais de Outsourcing

20 anos de experiência em TI's | **Rumos** | 20 Anos

outsourcing@rumos.pt | 217 824 130 | www.rumos.pt/services

Riscos psicossociais no trabalho

por: **Helena Bentes**, Segurança no Trabalho e Formação, Esumédica

A gestão dos riscos de segurança e saúde no trabalho é já um tema abordado de forma ampla e generalizada nas organizações.

É uma responsabilidade da entidade empregadora, de acordo com a Lei nº 102/2009, de 10 de setembro (art.º 15º), segundo um dos princípios gerais de prevenção: “Assegurar, nos locais de trabalho, que as exposições aos agentes químicos, físicos e biológicos e aos fatores de risco psicossociais não constituem risco para a segurança e saúde do trabalhador”. É uma das atividades principais do Serviço de Segurança e Saúde no Trabalho.

A identificação de fatores de risco e a avaliação de riscos consiste na análise do processo/ função/ posto de trabalho, que permita caracterizar os riscos profissionais que lhe estão associados.

Os modelos e metodologias mais frequentemente utilizados em segurança no trabalho, identificam os fatores de risco físico, químico e biológico, relacionados com o trabalho. Contudo, as mudanças significativas que ocorreram no mundo do trabalho, nas últimas décadas, resultaram em riscos emergentes no campo da segurança e saúde ocupacional e levaram ao surgimento de riscos psicossociais.

É cada vez maior o número de fatores de risco que conduzem ao risco psicossocial no trabalho, o número de pessoas expostas aumenta, as consequências agravam-se, tanto para o indivíduo, como para a organização, como para a sociedade, e aumenta a perceção para este tipo de riscos.

Os fatores de risco psicossociais podem interferir, até mais do que os restantes fatores de risco, no desempenho do trabalho. São menos estudados e raramente considerados como capazes de causar doenças ocupacionais ou relacionadas com o trabalho. São também mais difíceis de identificar! Pode-se perceber a sua existência mas...

Falamos de contratos de trabalho precários, vulnerabilidade dos trabalhadores num contexto

Os fatores de risco psicossociais podem interferir, até mais do que os restantes fatores de risco, no desempenho do trabalho

de globalização de mercados, novas formas de contratos de trabalho, *outsourcing*, sentimentos de insegurança, cargas horárias excessivas, intensificação do trabalho, trabalho por turnos, a violência no trabalho, o assédio moral, o assédio sexual, exigências emocionais no trabalho, dificuldade de equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada. Com consequências tanto a nível do indivíduo, como das organizações. Entre eles o *stress*, a síndrome de *burnout*, diminuição



da motivação para o trabalho, irritabilidade, a adição ao trabalho, diminuição do rendimento, absentismo e acidentes de trabalho.

A Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT) desenvolve, durante o corrente ano, uma Campanha de Avaliação de Riscos Psicossociais. O objetivo é promover a avaliação dos riscos psicossociais, por um lado, e por outro, a melhoria da qualidade das avaliações de riscos existentes.

É a oportunidade de investir em metodologias/ ferramentas eficazes para identificação dos fatores de risco e avaliação de riscos psicossociais, tendo como objetivo orientador a prevenção de riscos psicossociais e a sua integração no processo geral de prevenção de riscos, assim como no processo global de gestão da organização.

Este será certamente um fator diferenciador na sua Empresa! _____

Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

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

O *coaching* como catalisador da comunicação

por: **Maria Costa**, Coordenadora do programa Processo Individual de *Coaching* para a Comunicação (EGP-UPBS)



É frequente, quando nos referimos a alguém que admiramos pela sua atitude de liderança, pela sua capacidade de mobilizar quem está à sua volta, entusiasmando e espoletando a motivação em cada um, surgir o comentário: “é alguém que sabe falar com as pessoas, alguém que sabe como chegar a cada um de nós”.

Segundo Aron Antonovsky um dos fatores diferenciadores, geradores da confiança, é a capacidade de compreensão, significando que a pessoa entende os estímulos do meio e das relações como informação transparente, ordenada, consistente, estruturada. É este o verdadeiro impacto de uma boa comunicação: gerar confiança!

Talvez por isso, está sempre presente em qualquer elenco das competências indiciadoras de uma boa liderança, comunicar objetivamente e com clareza chegando a todos os interlocutores.

Se considerarmos o sucesso das relações que estabelecemos quer a nível da atividade profissional com colegas, parceiros, colaboradores, clientes ou fornecedores, ou a nível pessoal com todos aqueles com quem interagimos, verificamos que esse sucesso depende, acima de tudo, da qualidade das conversações que sabemos estabelecer.

Numa conversa, numa interação, conta o “que” se diz e o “como” se diz e é da coerência entre um e outro que surge a confiança na relação. Entender

e assimilar esta mecânica é fundamental no desenvolvimento de uma comunicação efetiva. Porém, aceder a esta consciência nem sempre é fácil quando trabalhamos isolados. Todos temos hábitos e rotinas de pensamento que não questionamos; crenças e juízos que assumimos como verdades absolutas e dos quais não nos damos conta quando construímos e desenvolvemos uma conversa. Muito mais rapidamente do que podemos entender, meras interpretações são transformadas em opiniões e usadas como se de factos se tratassem. O vulgar “É assim”, (porque essa foi a minha experiência), ou porque “todos sabem/ sabemos que é assim”, sem questionar, sem refletir sobre quais os fundamentos do juízo, sem verificar se existem outros fundamentos, outros factos, outras interpretações. Está criado o campo dos mal-entendidos e lançadas as bases para a desconfiança.

O *coaching* faz a diferença quando se trabalha sobre a construção das conversas que potenciam relações.

A essência do *coaching* assenta no desenvolvimento de uma maior consciência de si e do meio e na capacidade de assumir a responsabilidade de agir na posse dessa consciência. Acedo e trabalho sobre o que observo e reconheço, tudo o resto acede a mim sem que de tal me aperceba. Ter essa consciência dá-me poder de decisão e logo, de ação.

Segundo Timothy Gallwey, *coaching* é desbloquear o potencial de uma pessoa para maximizar a sua *performance*, ajudando-o a aprender com os seus próprios processos

Citando o *chapter* português da ICF (*International Coaching Federation*), o *coaching* é uma relação permanentemente focada nos participantes e nos respetivos planos de ação, no sentido da realização das suas visões de futuro. Este processo recorre a uma metodologia de

questionamento e de descoberta pessoal, de forma a gerar no participante um nível superior de consciência e de responsabilização. Ao mesmo tempo, proporciona ao participante uma estrutura de apoio e de *feedback*. Por outras palavras, o processo de *coaching* ajuda o participante a definir e a atingir os seus objetivos pessoais e profissionais com uma rapidez e facilidade que seriam pouco prováveis de outra forma.

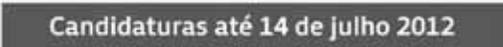
Num processo de *coaching*, o participante vai descobrir os processos que funcionam consigo, aprendendo a repeti-los no futuro e em outras situações, ganhando autonomia e rapidez de atuação.

Porque trabalhar sozinho pode ser um processo penoso e moroso, a presença de um *coach* funciona como alguém que acompanha e facilita o processo da conversação, funcionando como espelho e ajudando o cliente a ter outras perspetivas de observação das suas próprias atitudes e comportamentos. Nas palavras de Patrick Verspieren, “acompanhar não significa adiantar nem indicar o caminho, nem conhecer a direção que vai tomar; significa caminhar a seu lado, dando liberdade para escolher o caminho e o ritmo dos passos”. O participante é o verdadeiro “especialista” da sua vida, necessitando apenas de alguém, o *coach*, que lhe facilite o processo de aceder a essa informação.

O desenvolvimento de líderes tem desde sempre feito parte do *portfolio* de oferta na EGP-UPBS, muito em particular no desenvolvimento de competências enquanto comunicadores. Se num seminário são treinadas as *best*

O *coaching* faz a diferença quando se trabalha sobre a construção das conversas que potenciam relações

practices, e a aprendizagem é feita pela participação ativa e a partilha de conhecimentos entre o grupo de alunos, já num “processo individual de *coaching* para a comunicação” o enfoque é no trabalho específico dos aspetos que cada pessoa queira trazer para desenvolver. E porque é de mudança de comportamentos e alteração de crenças e juízos que se trata, a duração (entre 6 a 12 meses) vai depender também do cliente envolvido, ao seu ritmo, no seu horário e de acordo com as suas necessidades. Os benefícios deste processo são uma maior consciência de si, resultados dentro dos desafios traçados, aumento da eficácia pessoal, reforço da autoconfiança e a natural satisfação de se superar. 



4ª edição // 2012 / 2013

Gestão de Pessoas

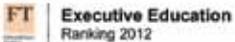
Pós-Graduação

Objetivos	Destinatários	Calendário
Dotar os participantes de formação técnica e científica multidisciplinar de forma a permitir uma visão integrada e aplicada das questões relacionadas com a gestão das pessoas nas organizações.	Profissionais em gestão de recursos humanos que ambicionem atualizar e aprofundar os conhecimentos na área ou refletir sobre as suas práticas e intervenção organizacional. Todos os que pretendam vir a ter responsabilidades na área de gestão de pessoas ou profissionais que desejem adquirir conhecimentos e competências neste domínio.	setembro 2012 a junho 2013 sexta-feiras das 18h00 às 22h00 e sábados das 9h00 às 13h00

Informações e Candidatura
Vanessa Luz
E: pggp@egp-upbs.up.pt
T: 226 153 276/70

To Change Lives

www.egp-upbs.up.pt



Conceição Martins, Diretora de RH e TI da Angelini Farmacêutica

“De simples sonhos nascem grandes projetos”

Dirige há sete anos o departamento de Recursos Humanos em Portugal da farmacêutica italiana Angelini, fundada em 1919. Conceição Martins, entre outros assuntos, fala sobre o “estilo” de gestão italiano, a importância da formação e da saúde dos colaboradores para a Angelini, não esquecendo a política de responsabilidade da empresa.

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

A ANGELINI É UMA EMPRESA QUASE CENTENÁRIA. DE QUE MANEIRA É QUE ISSO SE SENTE NO DIA A DIA DA EMPRESA, NOS SEUS VALORES E ATUAÇÃO?

A tradição aliada à inovação é uma das marcas de gestão da nossa empresa. É uma empresa ainda hoje gerida pelo neto do fundador, que perpetuou ao longo do tempo o respeito pelos seus colaboradores, através da criação das melhores condições de trabalho e gerando o bem-estar necessário para criar bons produtos e propiciar o desenvolvimento do negócio.

A Angelini, ao longo dos tempos, tem vindo a conjugar dinamismo e estabilidade ao nível da gestão, o que tem um impacto enorme nas pessoas. Numa altura em que a mudança é uma constante, é importante movimentarmos-nos num contexto interno que aposta na estabilidade ao nível da gestão, como garante de uma linha condutora de trabalho e uma aposta clara na continuidade.

Aliada à tradição, encontramos valores bem presentes como o empenho, a transparência na forma como atuamos e como desenvolvemos o nosso negócio, a dedicação que colocamos em tudo o que fazemos e o respeito pela comunidade. Valorizamos a integridade, o espírito de grupo, a partilha de ideias e a complementaridade de conhecimento que cada área possui.

Habitúamo-nos a partilhar responsabilidades, sucessos e desafios em conjunto e diariamente estimulamos os contributos das nossas pessoas!

FUNDADA EM ITÁLIA E DAÍ PARA O RESTO DO MUNDO, COMO É QUE É TRABALHAR NUMA EMPRESA DE GÊNESE ITALIANA?

“O ano passado, por exemplo, a empresa promoveu um total de 9114 horas de formação, sendo quase 90% de formação externa”

Como é normal encontrei logo à partida diferenças relativas ao tipo de negócio desenvolvido e ao modelo de organização, face a outras empresas onde passei, nomeadamente empresas francesas e americanas. Esta empresa tem marcadamente um cunho mais familiar, embora tendo presença internacional. Na nossa cultura empresarial consegue coexistir de forma natural, por um lado, o alinhamento global a nível corporativo, por outro, é dada aos países a autonomia necessária que permite de forma bastante espontânea conservar a especificidade existente em cada um deles, nomeadamente ao nível da gestão do seu negócio.

Aqui também encontrei uma estrutura menos complexa, mais leve, onde os processos de decisão são mais céleres. Ao nível dos Recursos Humanos foi e é sem dúvida um dos meus maiores desafios, pois a empresa ao longo deste ano passou por um longo processo de



“Acreditamos que sem haver um equilíbrio correto entre as várias dimensões da vida da pessoa será muito difícil garantir a saúde física e psicológica dos nossos colaboradores”

renovação e de reinvenção, que envolveu todos os que nela trabalham e que determinou, claramente, aquilo que é hoje uma empresa inovadora e competitiva no mercado farmacêutico nacional.

NUMA ALTURA EM QUE ESTÁ NA MODA CRITICAR A GESTÃO MEDITERRÂNICA, COMO É QUE CARACTERIZA A “GESTÃO ITALIANA”?

Todos os modelos de gestão têm as suas virtudes e os seus aspetos a melhorar, mas talvez a cultura italiana tenha trazido algum sentido prático que nem sempre é presente noutros

contextos. Embora seja uma empresa italiana, dirigida por um diretor-geral italiano, o que temos é uma gestão feita por profissionais portugueses, maioritariamente provenientes de multinacionais americanas.

O que predomina de facto é a heterogeneidade e variedade de experiências que cada uma das pessoas que integra a direção da empresa possui e que acabam por transportar para dentro da nossa organização. No geral, e porque trabalhamos com objetivos claros e bem definidos, preocupamo-nos em passá-los para dentro da nossa organização e envolver o mais possível as nossas pessoas nos processos e projetos que desenvolvemos. Tentamos fazer uso do nosso sentido prático de forma continuada, valorizamos boas e novas ideias e, sobretudo, tentamos trabalhar num ambiente onde o humor prevaleça. Isto é o que somos no nosso dia a dia.

A EMPRESA TEM 160 COLABORADORES NO NOSSO PAÍS. EXISTE UM PERFIL TÍPICO DO TRABALHADOR DA ANGELINI?

A Angelini procura sobretudo recém-licenciados de boas universidades portuguesas, que preferencialmente tenham tido alguma experiência no exterior ou possuam outro tipo de interesses diversificados. Aliado à formação académica, e porque assumimos que em princípio as *hard-skills* estarão asseguradas de base, focamo-nos mais nas *soft-skills*: maturidade, vontade de aprender, energia, criatividade, bom senso e paixão pelas coisas da vida.

EM TERMOS GENÉRICOS, A ÁREA DE ATUAÇÃO DA ANGELINI É A SAÚDE. A SAÚDE, FÍSICA E PSICOLÓGICA, DOS COLABORADORES É UMA PRIORIDADE PARA A EMPRESA?

Claramente essa é uma das nossas prioridades. Acreditamos que sem haver um equilíbrio correto entre as várias dimensões da vida da pessoa será muito difícil garantir a saúde física e psicológica dos nossos colaboradores. Por isso, para além de algumas práticas correntes, incentivamos à flexibilidade na gestão do trabalho de cada um.

PODE ELENCAR-NOS ALGUMAS BOAS PRÁTICAS QUE O COMPROVEM?

Procuramos criar as melhores condições de trabalho, a começar pelo espaço físico, temos um escritório onde predominam cores quentes e onde existe luz em praticamente todos os espaços. Para além disso, diariamente incentivamos práticas saudáveis de alimentação, proporcionando fruta ao longo do dia. Promovemos a prática desportiva assegurando a comparticipação de custos na frequência de um *health club*, com cobertura a nível nacional e que desta forma pode ser utilizado por grande parte dos nossos colaboradores, mesmo aqueles que se encontram fora dos grandes centros urbanos. Num passado muito recente promovemos um programa de ocupação de tempos livres para os filhos dos colaboradores: o “ANIMANGELINI”. Sem dúvida, foi uma das iniciativas mais apreciadas pelas nossas pessoas, pois

foi uma ajuda importante num período normalmente crítico para os pais, sempre que se aproxima o período de férias escolares de verão, envolvemo-los nesse projeto e ainda garantimos às crianças dias animados e preenchidos com várias atividades.

COMO É QUE A ANGELINI FORMA OS SEUS INVESTIGADORES?

A Angelini tem um centro de investigação em Itália o Angelini *Research Center* - S. Palomba, Roma, e em centros de excelência científica, seja públicos ou privados, mediante colaborações com investigadores de fama internacional.

Sem dúvida que a formação é um dos eixos importantes da nossa atuação. É nossa preocupação garantir o desenvolvimento de competências e liderança dos nossos colaboradores. O ano passado, por exemplo, a empresa promoveu um total de 9114 horas de formação, sendo quase 90% de formação externa, nomeadamente em parceria com algumas universidades portuguesas de prestígio.

Para além do desenvolvimento de competências técnicas, e que no nosso caso se centram maioritariamente em conhecimentos de âmbito técnico-científico, temos tido um enfoque importante em aumentar a eficácia da nossa organização e melhorar a nossa *performance* através de uma liderança adequada, em que o *manager* assume um papel importante, na forma como envolve a sua equipa, a acompanha e desenvolve.

Procuramos também facilitar experiências de aprendizagem, nomeadamente em contexto de *job rotation*, interno ou externo, em parceria direta com os nossos *headquarters*.

CONSIDERA QUE CONCRETIZA UMA GESTÃO RH “MODERNA”?

Como responsável pela área de Recursos Humanos procuro e estímulo a minha equipa a estar o mais próxima possível do negócio e perceber as necessidades reais de cada área. No fundo, é um trabalho de parceria diária e permanente com o nosso “cliente interno”, procurando adotar uma atitude proactiva e antecipar necessidades sempre que necessário.

Desenvolvemos sobretudo um trabalho onde procuramos facilitar e criar condições às equipas para que possam alcançar os seus objetivos, contribuindo de forma positiva para o desenvolvimento da empresa e para o sucesso dos nossos profissionais.

Cada vez mais a área de Recursos Humanos é “obrigada” a ampliar a sua área de conhecimentos. Já não basta ficarmo-nos pela gestão

objetiva de Recursos Humanos, e sabermos um pouco de legislação laboral, passámos a ter de saber “ler” os números, interpretar as leis mais complexas, temos de saber comunicar melhor do que nunca e entrar por outras áreas de conhecimento.

NOS ANOS 40, A DESCOBERTA DE UM PRODUTO DE COMBATE À ANEMIA ESPOLETOU O CRESCIMENTO DA EMPRESA. HOJE, QUAL É A “CURA” QUE A ANGELINI GOSTARIA DE DESCOBRIR?

Num tempo em que a esperança de vida é elevada, o envelhecimento acentuado da população mundial é uma realidade, e necessitamos de continuar ativos profissionalmente até cada vez mais tarde, seria fantástico se a Angelini conseguisse descobrir um medicamento que ajudasse as pessoas com mais idade a viver a sua vida com maior qualidade, saúde e energia. De simples sonhos por vezes nascem grandes projetos, quem sabe? — P



Agradecimento: Museu Nacional de História Natural e da Ciência



www.apg.pt

17º Encontro Nacional de Formadores & Coaches

desenvolver competências para melhores desempenhos

26 junho 2012

Instalações do IPAM Lisboa

Mais informações e inscrições

APG
Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos
Tel.: 21 358 09 12
global@apg.pt
www.apg.pt

As pessoas e as organizações enfrentam hoje, como num jogo, novos desafios às suas competências produtivas.

Aprender a jogar e a ganhar estes novos desafios é conhecer quais vão ser as aspirações das organizações e das pessoas amanhã.

Sessões paralelas de formação e coaching, discussões, posters.

Inscreeva-se já!

Organização: **APG** Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos

Parceria: **IPAM** Instituto Português de Apoio ao Mercado de Trabalho e **talent** Associação de Talentos

Apoio: **Nicola**

GREAT, aA, European Union, Leonardo da Vinci



Um balão de oxigénio chamado *outsourcing*

por: **Manuel António Mendes**, Advogado do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

“Se te privares do outsourcing e os teus concorrentes não, estás-te a pôr fora do negócio”
Lee Kuan Yew

A importância do *outsourcing* no posicionamento competitivo das empresas no mercado é, nos dias de hoje, não só uma realidade, mas um pressuposto a ter em conta no momento de tomada de decisão dos agentes económicos, algo de que o estadista e advogado Lee Kuan Yew, grande responsável pelo desenvolvimento industrial e financeiro de Singapura, desde cedo se apercebeu. O *outsourcing* ou exteriorização – prevalecerá o anglicismo, na medida em que está já enraizado entre nós – consiste, de um modo genérico, na transferência para o exterior da empresa de certos segmentos de produção ou de certas atividades anexas à principal, a fim de poderem ser geridas ou produzidas em condições de custos e rentabilidade tanto mais vantajosas quanto permitam uma redução dos encargos fixos ou uma atenuação dos riscos conjunturais.

O recurso ao *outsourcing* permitirá, então, às empresas concentrarem-se no que de melhor sabem fazer, subcontratando a terceiros as atividades que, apesar de importantes ao desenvolvimento do negócio, não constituem o seu *core business*.

Num prisma de gestão de Recursos Humanos, importa ter em conta que o contrato de *outsourcing* reveste determinadas particularidades que se revelam merecedoras de especial cautela e atenção, em virtude dos indícios de laboralidade que podem emergir da relação entre o trabalhador alocado pelo prestador de serviços e a empresa beneficiária, bem como a possibilidade de esta relação

Não deverá existir interlocução direta entre o trabalhador e a empresa beneficiária, a qual, caso pretenda dar orientações relativamente ao modo de prestação de serviços, deverá sempre dirigir-se à empresa de *outsourcing*

contratual vir a ser considerada uma verdadeira relação de trabalho subordinado, pelo que, na execução contratual, o beneficiário deverá ter alguns cuidados, os quais de seguida se identificam.

Desde logo, sempre que a empresa de *outsourcing* coloque na empresa beneficiária os seus colaboradores, o poder de direção sobre estes deverá permanecer na primeira. Por essa razão, em regra, não deverá existir interlocução direta entre o trabalhador e a empresa beneficiária, a qual, caso pretenda dar orientações relativamente ao modo de prestação de serviços, deverá sempre dirigir-se à empresa de *outsourcing*, preferencialmente a quem tenha sido apontado como *focal point* no âmbito desta relação contratual, e não à pessoa do trabalhador.

Outra das medidas aptas a descaracterizar a prestação de serviços em relação a um verdadeiro contrato de trabalho subordinado passará pela introdução de mecanismos distintivos no que concerne à integração do trabalhador alocado na empresa beneficiária, como seja a utilização de endereços de *e-mails*, cartões de visita e cartões de acesso às instalações distintos dos atribuídos aos trabalhadores da empresa beneficiária.

A não sujeição do prestador de serviços a um horário de trabalho deverá ser uma outra medida a adotar, na

medida em que o objeto da relação contratual é uma prestação de resultados e não uma prestação de meios (como é a relação laboral).

Na mesma senda, aconselha-se, sempre que possível, a utilização de instrumentos de trabalho propriedade da empresa de *outsourcing*, ao invés da utilização de meios propriedade da empresa beneficiária.

Outra das medidas a ter presente pela empresa beneficiária no sentido de obviar à criação de um vínculo de cariz laboral passa por evitar efetuar qualquer tipo de pagamento aos trabalhadores da empresa de *outsourcing*, seja a que título for.

Realça-se que, não obstante a materialidade da relação contratual prevalecer sobre eventuais estipulações de natureza formal acordadas pelas partes, será recomendável, em qualquer circunstância, a formalização desta relação através da celebração do respetivo instrumento contratual.

Neste contexto, importa referir que, apesar do contrato de *outsourcing* não se encontrar tipificado no nosso ordenamento jurídico enquanto tipo contratual autónomo, este consubstancia um verdadeiro contrato de prestação de serviços – artigo 1154.º do Código Civil – no qual as

O *outsourcing* poderá revelar-se apto a evitar custos de cariz retributivo ou indemnizatório e também de natureza fiscal e contributiva

partes, fruto da autonomia contratual que lhes é conferida, são livres de ajustar os termos e as condições do negócio, ainda que balizada por imperativos legais.

A formalização do contrato de *outsourcing* tem ainda a virtude de permitir à empresa beneficiária definir, com rigor, quais os direitos e deveres das partes no âmbito da relação de prestação de serviços, o que se revela fundamental para garantir uma evolução saudável da relação *inter partes*.

Adotando-se esta pequena súpula de recomendações e o recurso ao *outsourcing* poderá revelar-se apto a evitar custos, não só de cariz retributivo ou indemnizatório, mas também de natureza fiscal e contributiva (associados à vigência dos contratos de trabalho), os quais podem ser determinantes na seleção das empresas que estão “dentro” ou “fora do negócio”. **_____P**



Formação em Línguas
Serviços de Tradução e Revisão
Formação em Línguas para Empresas
Formação Pedagógica Inicial de Formadores



LANGUAGES UNLIMITED

916 745 478 | 261 098 200 | lu.nolimits@gmail.com | <http://www.languagesunlimited.com.pt>



ALMOÇO EXECUTIVO KELLY SERVICES

O último "Almoço Executivo de Recursos Humanos da Kelly Services" teve lugar passado dia 22 de maio, com o tema "Atração e Retenção na Disputa por Talentos". O orador convidado foi André Alves, responsável pela gestão dos Recursos Humanos da Optimus. O evento realizou-se no Hotel Altis Belém, em Lisboa.



24 HORAS DE GESTÃO CORPORATE

A II edição do "24 Horas de Gestão® CORPORATE", organizado pela SFORI em estreita colaboração com a Unimagem e com a Chancelaria Científica do ISCTE Business School, juntou mais de 25 quadros superiores provenientes de empresas como a ANA – Aeroportos de Portugal, Accenture, Transtejo, CTT, Everis, La Redoute e Indraway. O evento formativo, que se realizou em Setúbal, teve por objetivo o desenvolvimento individual e coletivo de todos os intervenientes, sempre em linha com a necessidade de formar quadros cada vez mais atentos às necessidades das suas empresas e do mercado onde atuam como *players*.





Fotos: RHmais

JANTAR DE ANIVERSÁRIO DA RHMAIS

A RHmais, especialista em Recursos Humanos, comemorou o seu 25º aniversário com um jantar, que teve lugar no Pavilhão de Portugal, no Parque das Nações, no dia 28 de maio. Sob a assinatura: "Tocamos Pessoas, Criamos Ligações". Estiveram presentes clientes, parceiros, colaboradores atuais e antigos, os fundadores da empresa e os seus órgãos sociais atuais.



Fotos: APCC

CONFERÊNCIA APCC

Pelo 8º ano consecutivo, a APCC organizou a sua Conferência Internacional que reuniu nos passados dias 23 e 24 de maio no Penha Longa Hotel & Golf, em Sintra, cerca de 300 participantes. De acordo com Miguel Reynolds Brandão, Secretário-geral da APCC, "a conferência procura ser um fórum de reflexão, inspiração e discussão, de interesse e utilidade estratégica, tendo-se focado este ano nos desafios de uma economia incerta num mundo em transformação."

GERRIR – O CÓMICO ENSINA A (DES)ORGANIZAR

O livro que promete a ligação entre a gestão e o humor. O seu autor, Paulo Morgado, através de um conjunto de conversas que teve com os principais humoristas portugueses, trouxe para a gestão grandes ensinamentos, além de podermos ficar com um abundante e sistematizado relato da história do humor em Portugal.

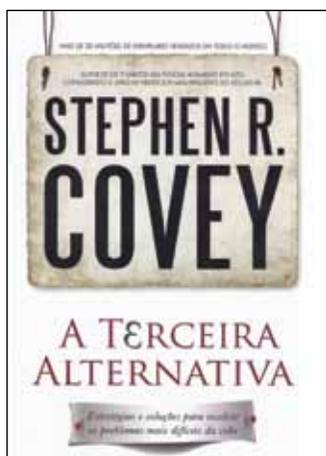
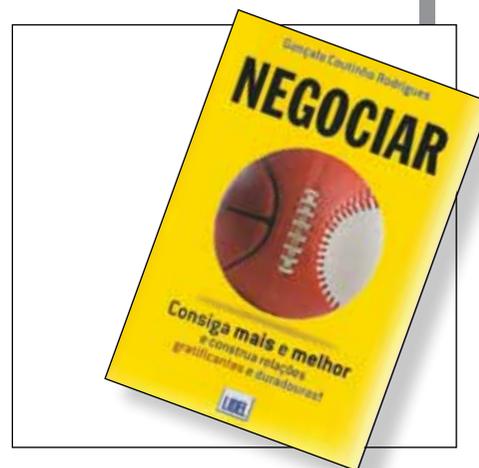
Tema Central, Editora



NEGOCIAR

Neste livro, escrito por Gonçalo Coutinho Rodrigues, abordam-se e ilustram-se metodologias que não são varinhas mágicas, que não garantem sucesso sempre, mas garantem-no muito mais vezes do que outras formas de agir. Conseguir mais e melhor e construir relações gratificantes e duradouras é o que nos promete a sua leitura.

Lidel, Editora



A TERCEIRA ALTERNATIVA

Estratégias e soluções para resolver os problemas mais difíceis da vida. Um livro de Stephen R. Covey, autor de *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*.

Gestão Plus, Editora

NORAH JONES

É um dos nomes maiores do jazz de fusão contemporânea, a revelação que vimos crescer ao lado do piano ao longo deste início de milénio. Está de volta com novo trabalho e Portugal não podia ficar de fora da lista de concertos. A artista traz a Lisboa o seu quinto trabalho de originais, "Little Broken Hearts".

22 de setembro de 2012, 21h,
Campo Pequeno, Lisboa



ANTONY HEGARTY

Artista com uma visão ímpar, Antony Hegarty traz ao Cascais Music Festival os seus Antony and the Johnsons para um concerto único com a Orquestra Sinfonietta de Lisboa. Um momento que vai ficar na história da música ao vivo em Portugal.

25 de julho de 2012, 22 h,
Hipódromo de Cascais



■ PULSEIRAS DNKY

Pequenos luxos para o verão. Bracelete de aço, cerâmica preta ou branca e cristais brancos ou pretos. PVP 189€



■ MÁQUINA FOTOGRÁFICA + CURSO DE FOTOGRAFIA

A Canon Portugal está a levar a cabo uma campanha no ponto de venda para as câmaras fotográficas EOS 1100D e 600D, que começou no dia 1 de junho e terminará no final de julho, que contempla a oferta de cursos de iniciação à fotografia, ministrados pelo Instituto Português de Fotografia. Assim, quem adquirir uma destas duas câmaras Canon, no período da campanha, apenas terá que efetuar a sua inscrição através do *microsite* www.canon.pt/cursoseos e enviar a sua prova de compra até ao dia 2 de setembro, inclusive.

■ NOVA GERAÇÃO MERCEDES-BENZ GLK

Com um novo *design*, detalhes exclusivos, sistemas de assistência pioneiros e motores eficientes, a nova geração do GLK reivindica a liderança do segmento de mercado de SUVs compactos. O recém-desenhado exterior confere ainda mais caráter a este automóvel, ao combinar as linhas retas típicas de veículos todo-o-terreno com a linguagem de *design* dos atuais automóveis Mercedes-Benz.





Eastern & Oriental Express

Nostalgia e exotismo sobre carris

texto: **Fernando Borges** Fotos: **Orient-Express**

Os comboios são maravilhosos. Ainda os adoro. Viajar de comboio é ter a possibilidade de observar a natureza e os seres humanos, cidades, igrejas e rios, de facto, olhar a vida”. Assim escreveu um dia Agatha Christie, referindo-se aos comboios e a uma das formas mais encantadoras e românticas de viajar.

Uma imagem que, passadas décadas, continua a invadir o imaginário dos verdadeiros viajantes, num desejo de regressar à era dourada em que as grandes viagens eram feitas quase que exclusivamente sobre carris e que agora se repetem a bordo do luxuoso *Eastern & Oriental Express* através de algumas das mais belas, sinuosas e exóticas paisagens de Singapura, Malásia e Tailândia, entre montanhas, florestas, cidades fascinantes e templos

dourados, numa deslumbrante tapeçaria de vida.

É sem dúvida uma das experiências mais excitantes que se podem realizar, a que é oferecida pelo *Eastern & Oriental Express*, o irmão asiático do famoso e histórico *Venice Simplon-Orient-Express*, na sua viagem que se desenrola ao longo de 2030 quilómetros, que poderemos dizer épica, entre Singapura e Banguécoque, e que se iniciou em setembro de 1993.

Mas a história do *Eastern & Oriental Express* começou a ser desenhada alguns anos antes, quando a E&O assinou um acordo com os dois operadores de comboios da Malásia e da Tailândia que permitiria à E&O colocar nas suas linhas aquele que passaria a ser o único comboio de luxo a percorrer esses 2030 quilómetros sem necessidade de trocar de comboio, em Penang, como até então

acontecia com os velhinhos comboios onde imperava apenas o ferro.

Mas havia necessidade de oferecer um serviço de luxo num comboio que oferecesse uma atmosfera igualmente de luxo e nostálgica, um comboio onde o requinte estivesse presente em qualquer pormenor.

E a opção foi ir buscar o *Silver Star* à Nova Zelândia, um comboio que tinha sido construído no Japão em 1972, dando-se início à remodelação das suas carruagens e recriação dos seus interiores, uma obra que ficou a cargo de Gérard Gallet, o mesmo homem que remodelou e que foi responsável pelo design dos *British Pullman* e do luxuoso *Venice Simplon-Orient-Express*.

Seguiram-se meses de trabalho nos bastidores para garantir que as carruagens eram compatíveis com os sistemas ferroviários da Malásia e da Tailândia, pela introdução do ar condicionado, a colocação de janelas panorâmicas, *redesign* da decoração...

Aqui, a inspiração assentou no Oriente, com as paredes a serem revestidas de folheados de madeira com desenhos orientais, com as carruagens-bar e restaurante a serem decorados com teca chinesa e tailandesa, motivos da Malásia, esculturas tailandesas e espelhos de parede gravados... Motivos que se estendem pelo *open-deck* do *Observation Car*, remetendo toda a atmosfera que se sente e se vive para a época colonial, onde não faltam as cadeiras de vime na varanda, os fatos de linho e os... chás dançantes.

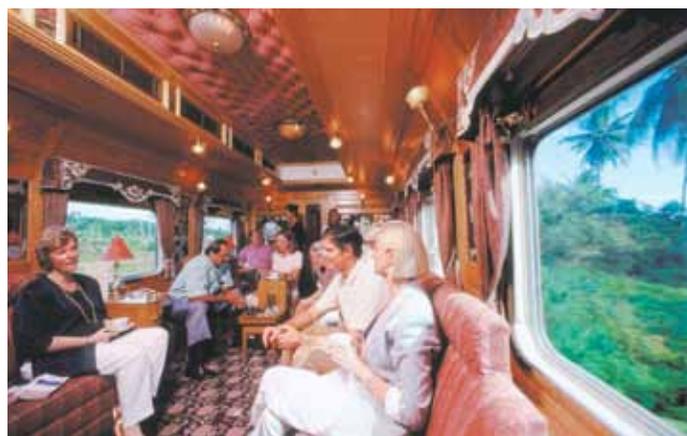
A acompanhar tudo isto, e desde o dia em que se inaugurou o *Eastern & Oriental Express*, lá está a alta qualidade dos serviços, os menus criteriosamente escolhidos e preparados, o desfrutar das belas paisagens do sudoeste asiático, um forte sentimento de aventura e a emoção de uma viagem inesquecível, ímpar.

Uma viagem num dos mais emblemáticos comboios de luxo, dando-nos a conhecer esta região do mundo de uma forma diferente e lugares onde apenas o comboio consegue chegar, sem pressas, através de paisagens deslumbrantes, enquanto no seu interior o tempo vai sendo passado entre conversas na carruagem-bar, o admirar dessas

paisagens na carruagem panorâmica, o simples relaxar no *open-deck*, ou o descansar do corpo numa das suas luxuosas cabinas.

Cabinas divididas entre *Pullman Cabins*, *State Cabins* e *Presidencial Cabins*, amplas e luxuosamente decoradas e mobiladas, todas elas climatizadas, com as paredes revestidas a madeira de cerejeira, janelas panorâmicas, casas de banho privativas e um serviço sempre pronto a corresponder a qualquer necessidade.

Uma qualidade de serviço que o acompanha igualmente no restaurante, onde *chefs*, reconhecidos internacionalmente, elaboram uma variedade tentadora de pratos orientais e europeus, utilizando ingredientes sazonais, um serviço *gourmet* equiparável aos melhores restaurantes do mundo, com os almoços e jantares a serem servidos nas duas carruagens-restaurante



Na página ao lado: Aproveite para registar momentos únicos no *open-deck* do comboio na última carruagem; nesta página em cima: O mercado local oferece uma variedade de produtos que vão aguçar a sua curiosidade; em baixo: Troque experiências de viagem na carruagem-bar

decorados com painéis de pau-rosa, enquanto pela manhã *croissants* frescos, café, sumos naturais, chá e fruta lhe são entregues na sua cabina, ou na carruagem de observação.

E quando o entardecer chega ou a noite abraça os carris que guiam o *Eastern & Oriental Express*, lá está o *Bar Car*, um lugar para relaxar e socializar, ouvir os sons do piano e apreciar um vasto serviço de *cocktails*, aperitivos e licores, ou desfrutar de uma das muitas bebidas exóticas.

Pelo meio, entre o amanhecer e o anoitecer, a vida faz-se no *Observation Car*, a última carruagem do *Eastern & Oriental Express*, decorada com painéis de parede, móveis de vime e vasos de plantas, terminando com uma “varanda” colonial a partir da qual são oferecidas majestosas paisagens, se escutam os sons e se inspiram os aromas do sudoeste asiático.

Pelo caminho, e ao correr das carruagens verdes reluzentes do *Eastern & Oriental Express*, ficam as despedidas do *Rail Cingapura Woodland Station*, em Singapura, onde, *stewards* envergando vistosos uniformes tailandeses, juntam as mãos e nos saúdam com um gracioso “*wai*”, dando início a uma viagem que nos levará, entre verdejantes campos, densas selvas, montanhas, rios, templos, aldeias tradicionais e muitas outras fascinantes paisagens em direção de Kuala Lumpur e das Cameron Highlands.

Um lugar especial que o esperará para lhe mostrar as vastas plantações de chá, das fazendas de morangos e galerias de flores, onde lhe será dado a provar uma grande variedade de cervejas aromáticas e relaxar no *Cameron Highlands Resort*.

Depois, é percorrer os trilhos que apontam para a costa oeste da Malásia, para a *Butterworth Station*, ainda com tempo



A vegetação luxuriante da Tailândia

para se passear pela cidade real de Kuala Kangsar, casa do Sultão de Perak, deixar-se embalar pelas curvas que percorrem o rio Perak e atravessar o encantador lago Bukit Metah, para depois ir ao encontro da ilha de Penang, onde poderá desfrutar da sua excecional culinária regional, encontrar-se com as origens do comércio das especiarias e saber como são usadas hoje, podendo ainda descobrir a colonial Georgetown, uma cidade fascinante marcada pela mistura das culturas chinesas, malaia e indiana.

E o *Eastern & Oriental Express* lá segue a sua viagem, agora ao encontro da fronteira da Tailândia, entre arrozais e templos dourados, até chegar a Surat Thani, cidade conhecida pela grande variedade de frutas e ostras, para depois se encaminhar na direção de Bangucoque.

Um percurso que terá como pontos altos a travessia da famosa ponte do Rio Kwai, um cruzeiro numa barcaça pelas profundas gargantas do rio, a visita a uma aldeia de elefantes e chegada à Hua Lamphong Railway Station, na capital tailandesa, a última paragem do *Eastern & Oriental Express* nesta sua viagem alucinante e fantástica através de uma das mais belas regiões do sudoeste asiático. _____

Contactos



Morada: Campo Grande, n° 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



ASSINE A REVISTA PESSOAL

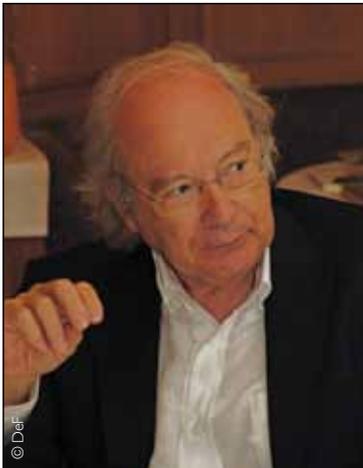
E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Direta de Apoio ao Assinante:

Tel.: 214 337 036

Email: assinaturas@vasp.pt
ou www.rhonline.pt



Contrariar o determinismo

Jorge Marques, *Talent manager*

Até finais do século XVIII e inícios do XIX o trabalho era uma atividade mais ou menos artesanal e centrada na casa ou na pequena oficina. A revolução industrial veio alterar completamente este panorama, não só nas formas e espaços de trabalho, mas também na sua organização e consciência. Essas alterações mudaram significativamente a vida das pessoas, nomeadamente no que respeitou à sua mobilidade.

Mas a verdadeira revolução ocorre já na transição do séc. XIX para o XX, quando cientistas britânicos, ao contrário dos seus colegas europeus, começam a experimentar novas formas de trabalho e iniciam aquilo a que chamamos uma cultura de inovação. Foi esta opção por novas ideias de organização e de estruturas, que, aliada à tecnologia, acabou por mudar tudo o que se tinha feito até então, tendo efeitos práticos nos aumentos da produtividade que se verificaram nesta altura.

Nessas novas ideias, acabou por se integrar uma estrutura de poder, cujos impactos foram superiores aos da tecnologia. A separação do pensar e do executar, com justificação na época, acabaria com a autonomia dos trabalhadores e de fazer deles apenas parte de uma máquina onde eram fáceis de substituir.

Estou a fazer este enquadramento histórico apenas para o associar ao que considero ser a inversão desta tendência nos dias de hoje, sobretudo o que respeita aos domínios da hierarquia e das competências genéricas e fáceis de substituir. As novas respostas são um desenho horizontal de colaboração e que necessita de conhecimento mais especializado. A rutura que deveria ocorrer com a mesma dimensão da que aconteceu na revolução industrial não se efetuou, nem ao nível da consciência do trabalho, nem da nossa mudança de hábitos, nem sobretudo na mudança das estruturas de poder.

Neste momento estamos confrontados com dois tipos de opção:

- Um é o aceitar de uma certa forma de determinismo onde os acontecimentos ultrapassam as nossas ações e onde haverá muita falta de coerência e coesão. Se não for contrariado este determinismo vai conduzir-nos a um maior isolamento,

a uma renovação da fragmentação do trabalho, ao aumento da exclusão. E falo da fragmentação, porque embora ela não tenha exatamente a mesma configuração da simplificação do trabalho anterior, conduzirá outra vez a pequenas tarefas, a pequenas e urgentes decisões, a um ritmo e tempo de trabalho que invadirá todo o nosso espaço privado e de reflexão. Num tempo que precisará de maior aprofundamento e especialização de tudo, corremos o risco de continuar a não ter tempo e espaço para fazer isso;

- O outro caminho tem a ver com a construção do futuro, com um futuro elaborado por nós mesmos. Neste caminho, embora de uma outra perspectiva, teremos de fazer o mesmo que os cientistas práticos da revolução industrial e regressar a experiências com outras formas de trabalhar, de aprender depressa uns com os outros e adotar rapidamente as boas ideias que ainda nos faltam. Pode até acontecer que essa inversão seja o regresso a casa ou à pequena oficina, agora com novas formas, novos instrumentos, nova tecnologia, mas sobretudo com um novo pensamento e consciência do trabalho.

De todas as mudanças necessárias, haverá três delas que têm que ocorrer no curto prazo:

1. Num mundo onde 5 mil milhões de pessoas estarão ligadas entre si, as competências gerais perdem valor, o generalista tenderá a acabar para ser substituído pelo especialista em série cuja preocupação é acrescentar valor. Estruturas, sejam da organização, sejam de poder, terão de ser completamente alteradas. O mesmo acontecerá com a ideia de espaço de trabalho;

2. A construção de vidas e carreiras baseada no individualismo e competição perde sentido. Num mundo que nos empurra para a fragmentação e isolamento, a palavra de ordem é colaboração, cooperação, ligação, redes. Mesmo que virtuais, as relações têm de ser fortes, diversificadas e emocionais;

3. Seja na vida profissional, seja na pessoal, a qualidade, os compromissos, as experiências e o equilíbrio substituirão a quantidade e a febre do consumo.

Voltarei a esta ideia, falando das principais forças que determinarão estas mudanças, sobretudo nos domínios da sociedade e da demografia/ longevidade/ gerações. **■**

JÁ TEM PROGRAMA PARA O VERÃO?

Prepare-se agora para o Verão
PROGRAMA DE 4 SEMANAS

**HOLMES PLACE
CASCAIS**

214 825 700

**HOLMES
PLACE**





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