

# Pessoal

**egor** 25 ANOS  
GRUPO EGOR  
PESSOAS E NEGÓCIOS



Nº 116 • SÉRIE III • ANO 11 • MENSAL • JULHO/ AGOSTO 12 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

Transforme  
a sua empresa  
num local feliz!  
pág. 46

Passámos um dia  
a bordo do Navio Escola Sagres

## Como gerir pessoas no mar

Entrevistas

Leila Navarro

Mario Alonso Puig

Sofia Marques



**KELLY**



Talent at work

trabalho temporário | search & selection | outsourcing | hr consulting | onsite



Em Outubro de 2012, a maior empresa Europeia de Consultoria de Gestão e Sistemas de Informação completa 15 anos de presença em Portugal...



## 02 EDITORIAL

Aprender uns com os outros

## 04 A 9ª ARTE

Fomos na onda

## 06 NOTÍCIAS RH

Agenda  
Legislação  
Bolsa RH

## 12 RH GLOBAL

## 14 ATUAL

Relações Portugal-Alemanha

## 16 OUT OF THE BOX

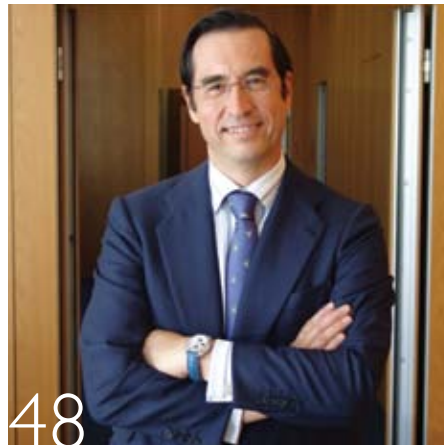
Aprender com o mar

## 26 ESPECIAL RH

Liderança | *Management*

## 36 TALENTO

A Gestão de talento do século XXI



## 38 METRICS RH

Não poder gerir o que não pode medir

## 39 TECNOLOGIAS DE GESTÃO

Cloud computing e a gestão de RH

## 40 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Voluntariado nas empresas

## 42 MOTIVAÇÃO

Entrevista com Leila Navarro

## 46 FELICIDADE

Como manter os trabalhadores felizes

## 48 ENTREVISTA

Mario Alonso Puig

## 50 PERFIL

Sofia Marques, DRH da Portway

## 54 ANÁLISE JURÍDICA

(Des)congestionamento nos Tribunais do Trabalho

## 56 IMAGENS RH

## 58 WELLNESS & PLACES

## 60 VIAGENS

Sarova Stanley Hotel

## 64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

As Novas Catedrais



Margarida Barreto, Diretora  
revistapessoal@moonmedia.info

# Aprender uns com os outros

temas que consideramos relevantes e atuais para as atividades cada vez mais desafiantes que temos de desenvolver. Mas queremos mais e sei que vocês também. Digo isto porque nalgumas *workshops* que desenvolvemos com sócios e não sócios, foram diversas as sugestões que recebemos no sentido de desenvolvermos mais atividades de *networking* e aprendizagem conjunta entre Associados e outros profissionais que desenvolvem a sua atividade no âmbito da Gestão das Pessoas. Nenhum de nós, quer trabalhemos em empresas, em organismos públicos, em consultadoria ou na área da formação, está a viver momentos fáceis. As mudanças são constantes, os desafios cada vez mais complexos e sem soluções lineares, levando a que, para além de muito ocupados a tentar encontrar as melhores soluções para os problemas velhos que muitas vezes se mantêm e os novos que têm aparecido, muitas vezes nos sintamos completamente esgotados e sem energia para quaisquer atividades adicionais e fora do nosso espaço de trabalho habitual. Mas temos de resistir a essa tentação, acho

eu, que acredito veementemente que há um espaço de aprendizagem, de renovação, de inovação e até de inspiração que podemos fazer uns com os outros, escutando e partilhando as diversas vivências e experiências, muitas vezes consideradas *best practices* no setor ou nas organizações em que são desenvolvidas. E nós na APG podemos e queremos facilitar esse processo. Não só através das atividades habituais como os encontros nacionais e outros eventos que ao longo do ano temos vindo e temos previsto desenvolver, mas também organizando ações e *workshops* específicas que respondam às necessidades de partilha e troca de experiências dos Associados e outros profissionais que desenvolvem a sua atividade no âmbito da Gestão das Pessoas. Mas para isso precisamos de si. Das suas propostas e sugestões sobre atividades que podemos desenvolver para responder às suas necessidades e expectativas e da sua participação ativa nas atividades que com esse objetivo desenvolvemos. Fica o Desafio! Até lá, deseje-lhe umas excelentes e relaxantes férias! \_\_\_\_\_

No último Editorial falámos de *networking* e vamos continuar a falar deste tema, desta vez focando naquilo que a APG pode fazer para facilitar a relação, a aprendizagem e a troca de experiências entre os Associados e outros profissionais de RH e/ou Gestores de Pessoas. Durante o primeiro semestre deste ano desenvolvemos diversas iniciativas, muitas delas em parceria com Associados, levando até si

**FICHA TÉCNICA**  
Pessoal – Publicação Mensal  
Número 116  
Julho/ Agosto 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, 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:** Margarida Barreto

**Redação:** Patrícia Noleto

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

**Paginação:** Design e Forma; geral@designforma.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

# Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

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




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

# Fomos na onda

O mar pede que o enfrentemos com coragem e confiança. Não há no mar margem para hesitações ou para receios, é a vida que se arrisca e nisso de ter a vida por um fio todas as forças nos assaltam. Este é o mote para a história que contamos no Out of the Box deste mês. Não será propriamente uma história, mas várias uma vez que a tripulação de um navio é composta por muitas histórias. Se julgarmos que a gestão de pessoas não pode aprender com o mar, estamos redondamente enganados.

O nosso jornalista, Duarte Albuquerque Carreira, encheu-se de coragem e embarcou no Navio Escola Sagres para uma reportagem, segundo o próprio, "marcante". O seu objetivo era trazer para a gestão de pessoas: mensagens, ideias, ensinamentos, metáforas. Conseguiu fazê-lo, embora não sejam suficientes as páginas desta edição, ficam aqui, pelo menos, as ideias-base, muito mais haveria para dizer.

Convém frisar que tudo isto começou com uma conversa que tive com a Margarida Barreto, eu a pedir-lhe ideias fora da caixa e ela a pensar no mar: "sabes, eu adoro o mar!" Ficamos então assim, será o mar, afinal somos um povo cheio de histórias de mar, nunca deixámos de o enfrentar e isso pediu de nós coragem, confiança, tudo características que devem ser também as de um bom líder, um bom gestor de pessoas. Recomendo, pois, a leitura do nosso Out of the Box, sabendo que, ainda nesta edição, deixamos também histórias de liderança contadas em nome próprio, uma entrevista motivadora de Leila Navarro e um perfil de uma diretora de Recursos Humanos que, num cenário de recessão e cortes salariais, tem de fazer o seu melhor para manter as suas equipas, composta por centenas de trabalhadores, motivadas.

Esta é a nossa edição de verão, voltaremos em setembro cheios de força e novidades. 

## A MINHA ESCOLHA



SELEÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL. Foram homens de força, não os critiquem se não sabem falar, eles sabem jogar e não escolheram nascer em famílias menos instruídas, com menos recursos. O futebol foi para eles uma espécie de salvação individual, uma finta ao destino. Ajudam ao reconforto do nosso espírito português e deixam um país inteiro prostrado em frente à televisão à espera de golos. Põem Portugal nas bocas do mundo e ajudam a que nos sintamos mais portugueses. Marcelo

Rebello de Sousa dizia que Paulo Bento até já está a falar melhor, diz menos coisas mas é cirúrgico no seu discurso – melhor do que alguns políticos. Prefiro jogadores que falem mal e que ganhem campeonatos do que políticos que falem bem e que arruinem o país. Mas acredito que, um dia, ainda consigamos ganhar campeonatos e ter jogadores a falarem bom português. Lá chegaremos, assim nos deixem os políticos instruídos na arte de bem falar e nada fazer!



**PARA AS  
EMPRESAS  
ONDE AS  
PESSOAS SÃO  
O PRINCIPAL  
RECURSO.**



## **SCOREEMPRESAS**

**SOLUÇÕES COMPLEMENTO DE REFORMA PARA EMPRESAS**

Promova na sua Empresa a constituição de um complemento de reforma. Os Administradores/Gerentes e outros Trabalhadores irão reconhecer os seus benefícios no futuro.

Consulte-nos sem qualquer compromisso, conheça as soluções que oferecemos e a possibilidade de obter vantagens fiscais.

Contacte-nos!

Estamos aptos a apoiar na escolha e conceção da solução mais adequada.

e-mail: [geral@futuro-sa.pt](mailto:geral@futuro-sa.pt) | telefone: 213 248 250 | [www.futuro-sa.pt](http://www.futuro-sa.pt)



**FUTURO**  
Grupo Montepio



**FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.**  
Rua de Santa Justa, 109 - 2º, 1100-484 LISBOA

Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

Texto escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

**FUTURO - ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES**

## AGENDA

### APG

www.apg.pt  
213 522 717

- Formação: "Cálculo e Processamento Salarial (Alterações 2012)". Lisboa e Porto, 11 e 12 de julho de 2012, respetivamente. Preço: sócios 276.75€.

### MORE Institut

www.more-institut.com/pt  
960 383 135

- Curso de "Life Coaching". Casa Mundi, Alemanha, início a 22 de setembro de 2012.

### Key

www.key.pt  
225 103 3 10

- Formação: "Protocolo Empresarial e Etiqueta". Porto, 16 a 20 de julho de 2012. Preço: 299€.

### Ideias e desafios

www.ideiasedesafios.com  
219 347 758

- Workshop: "O Futuro Começa Agora". Lisboa, 12 de julho de 2012. Preço: 49€ + IVA

### IFE

www.ife.pt  
210 033 800

- Conferência: "1ª Edição do Total Training Conference". Lisboa, 23 de outubro de 2012. Preço: 595€ + IVA

## NOTÍCIAS RH



01

### CONHEÇA AS ALTERAÇÕES AO CÓDIGO DO TRABALHO QUE ENTRAM EM VIGOR EM AGOSTO (01)

As mais recentes alterações ao Código do Trabalho começam a produzir efeitos jurídicos a partir do dia 1 de agosto. A partir dessa data, será mais fácil, rápido e barato fazer despedimentos individuais em Portugal. À exceção da eliminação dos feriados de Corpo de Deus, de 5 de outubro, de 1 de novembro e de 1 de dezembro (que acontecerão só a partir de 1 de janeiro de 2013), todas as restantes mudanças passam a ser possíveis de 1 de agosto próximo em diante. A saber: 1. Criação de um banco de horas individual e grupal; 2. Corte para metade no valor pago pelas horas extraordinárias; 3. Trabalho extraordinário deixa de dar direito a descanso compensatório, que atualmente representa 25% de cada hora de trabalho suplementar (15 minutos); 4. Redução de quatro feriados: Corpo de Deus (feriado móvel), 15 de agosto, 5 de outubro e 1 de dezembro; 5. Encerramento das empresas nos casos de "pontes", por decisão do empregador, com desconto nas férias; 6. Eliminação da majoração entre 1 e 3 dias de férias, acrescidos aos 22 dias úteis. Ou seja, os portugueses deixarão de usufruir dos 25 dias de férias anuais e passam a gozar apenas 22; 7. Facilitação dos despedimentos e indemnizações mais baratas para as empresas. Mal entre em vigor a nova lei, contam-se 20 dias por cada ano de trabalho e a remuneração que serve de base ao cálculo não pode superar 20 salários mínimos; 8. Empregador pode avançar com despedimentos por extinção do posto de trabalho, mesmo no caso dos funcionários contratados a prazo. É igualmente possível avançar para o despedimento por inadaptação sem que



02

ocorram mudanças no posto de trabalho; 9. Introdução de um conjunto de alterações que agilizam e facilitam o recurso à redução do período normal de trabalho ou suspensão do contrato de trabalho por motivo de crise empresarial (*lay-off*).

### ESTUDO: A GESTÃO DO TALENTO NA EUROPA (02)

Oito em cada dez empresas de alto desempenho referem que apresentam um desempenho acima do normal na gestão do talento e a mesma proporção de empresas mais débeis referem que têm um desempenho abaixo do normal. Apesar de as empresas e grupos mais pequenos serem mais inteligentes acerca da gestão de pessoas do que pensa a maioria das pessoas, ainda têm muito a fazer para melhorar a sua gestão do talento. Quase quatro quintos das empresas mais pequenas não fazem um planeamento estratégico do talento. Apenas cerca de 10 por cento obtêm o impacto que pretendem dos seus projetos de gestão do talento. Estas são as conclusões principais de um novo estudo publicado pela European Association for People Management (EAPM) e pela CAPITALENT denominado "Como as PME europeias Impulsionam o Sucesso Futuro" e no qual a APG participou ativamente com os resultados de Portugal. O estudo, baseado num inquérito a 1174 gestores de RH e de linha provenientes de mais de 30 países, revela que as empresas mais fortes, independentemente do setor de atividade, não consideram o talento apenas como os três por cento de elite que representam os sucessores do grupo atual de executivos. Mais de metade das empresas de alto desempenho (57 por cento) consideraram que pelo menos 10 por cento dos seus efetivos são talen-



tosos. O estudo EAPM-CAPITALENT examinou sistematicamente o pensamento, as práticas e as prioridades atuais, identificando mais de 140 práticas sãs de gestão do talento. É evidente que há inúmeras oportunidades. Por exemplo, apenas uma de quatro empresas mais pequenas podem confirmar práticas sãs de gestão do talento. Uma em cada cinco não prevê a gestão do talento no seu orçamento. Quando os trabalhadores talentosos decidem abandonar as suas empresas, apenas um terço das mesmas utiliza as entrevistas de saída de forma sistemática. O problema mais comum revelado pelo estudo é o facto de as empresas falharem no envolvimento dos gestores de linha.

#### APENAS 23% DOS TRABALHADORES QUER PERMANECER NO ATUAL EMPREGO ATÉ AO FINAL DO ANO

Os dados são esclarecedores: 76,8% dos trabalhadores portugueses pretendem mudar de emprego ainda no decorrer de 2012, em busca de progressão profissional e melhores salários. A grande maioria dos profissionais está disposta a trabalhar no estrangeiro, sobretudo na Europa e no continente Americano. A Hays, especialista mundial em recrutamento de profissionais qualificados, apresenta o seu Guia Salarial 2012, com informação atualizada sobre as tendências do mercado de trabalho em Portugal. O estudo apoia-se em milhares de entrevistas e reuniões em todo o país, além de inquéritos específicos realizados junto de mais de 3000



03

quadros técnicos, médios e superiores e de cerca de 800 empregadores. Aborda as políticas retributivas, as motivações dos colaboradores, as preferências de quem está a contratar e as profissões mais requisitadas atualmente. São também analisadas as dinâmicas dos diferentes setores do mercado, desde a área de Finanças e da Banca, passando pela Indústria, Retalho e Tecnologias da Informação, entre outros. Do lado dos empregadores entrevistados, 33,3% consideram contratar novos colaboradores em 2012, apesar do panorama económico atual.

#### JUAN SOTO ASSUME DIREÇÃO DE RH DA GEFCO PORTUGAL (03)

A GEFCO Portugal, operador logístico, acaba de nomear Juan Soto como diretor de Recursos Humanos. Juan Soto irá substituir Francisco Rodrigues, que assumiu o cargo de diretor de Recursos Humanos na GEFCO Alemanha. Juan Soto



**shl** *People intelligence*  
**Business results**

O *talento* da sua organização é capaz de aplicar a estratégia definida?

- Identifique o talento e as capacidades necessárias
- Avalie as equipas em relação às necessidades
- Faça o *benchmark* do desempenho

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

Tel. (+351) 217 813 900 Email [shl@shlportugal.pt](mailto:shl@shlportugal.pt) Web [shl.pt](http://shl.pt)

## LEGISLAÇÃO MAIO

### PORTUGAL

• Decreto-Lei n.º 102/2012.  
D. R. n.º 92, Série I de 2012-05-11

Ministério da Solidariedade e da Segurança Social  
Estabelece o regime do Fundo de Socorro Social.

• Portaria n.º 135/2012. D. R. n.º 89, Série I de 2012-05-08

Ministérios das Finanças e da Solidariedade e da Segurança Social  
Aprova os Estatutos do Instituto da Segurança Social, I. P.

• Portaria n.º 122/2012. D. R. n.º 86, Série I de 2012-05-03

Ministérios das Finanças, da Economia e do Emprego e da Solidariedade e da Segurança Social  
Procede à atualização anual das pensões de acidentes de trabalho.

### UNIÃO EUROPEIA

#### Conselho Europeu

Decisão do Conselho (2012/238/UE) de 26 de abril de 2012, relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros. (JOUE L 119 de 2012-05-04)

Por: Gabinete Jurídico-Laboral da APG, disponível para os associados em [www.apg.pt](mailto:www.apg.pt) e [global@apg.pt](mailto:global@apg.pt)



04

será responsável pelos processos de recrutamento, formação e gestão do desenvolvimento das pessoas da filial portuguesa, entre outras tarefas. Licenciado em Direito pela Universidade Complutense de Madrid, o novo diretor de RH tem um percurso profissional enriquecido pela passagem por outras empresas, tais como a ECONET S.L e a Bufete de Abogados Fernández-Velasco, onde desempenhou funções de consultor e advogado interno. Na GEFCO Espanha desde 1998, Juan Soto já desempenhou funções de responsável pelos contratos de arrendamento nos Centros de Trabalho, de LOPD (desenvolvimento e adaptação da lei de proteção de dados), recrutamento e secção de pessoal, de ETIs (Interlocutor junto das empresas de trabalho temporário), e de assistente em reuniões do Comité e negociação coletiva. Mais recentemente, Juan Soto esteve responsável pela prevenção de riscos laborais, função que incluía formações a todos os quadros da empresa e gestão de auditorias.

#### ALUNOS NOS CURSOS DE INFORMÁTICA SÃO INSUFICIENTES PARA AS OFERTAS DE TRABALHO (04)

O número de jovens que estão a optar por cursos superiores de informática e sistemas de informação é insuficiente para colmatar as necessidades do mercado de trabalho e, a prazo, este fenómeno pode comprometer a criação de riqueza na economia do país. Esta é a opinião da Universidade Portucalense e do seu Departamento de Ciência, Inovação e Tecnologia. Para Filomena Castro Lopes, diretora do DICT da UPT, esta realidade afeta não só Portugal mas todo o espaço europeu, e é particularmente alarmante, atendendo a que, de acordo com dados



05

recentemente divulgados pelo EURES - O portal europeu da mobilidade profissional, as profissões ligadas a área da informática são as mais procuradas em toda a Europa. Com efeito, o EURES elaborou um *ranking* europeu das 10 profissões mais procuradas, tendo colocado em primeiro lugar os 'engenheiros de sistemas e programadores', sendo que a 6ª e 7ª posição são ocupadas por outras carreiras profissionais oriundas de formações de cursos nas áreas da Informática. "Com base no EURES, há mais de 1800 empresas em toda a Europa a quererem contratar licenciados na área da informática e não deixa de ser alarmante constatar que, numa era marcada pelo forte índice de desemprego entre os jovens licenciados, estes, e sobretudo as mulheres, aderem cada vez menos aos cursos que mais garantias de emprego lhes dão", comenta Filomena Castro Lopes.

#### CONHEÇA AS 100 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NA EUROPA (05)

O Great Place to Work Institute revelou a lista das 100 empresas que foram reconhecidas, pelos seus colaboradores, como as melhores empresas para trabalhar na Europa. Este ano, 11 empresas portuguesas fazem parte do *ranking*. Microsoft, SAS Institute, Diageo, Medtronic, McDonald's, Cisco, SC Johnson, Abbott, Everis Portugal, ROFF e a Mind Source. Todas as 100 empresas que integram as três listas do *Best Workplaces* demonstram que, criar e manter um bom ambiente de trabalho é bom para o negócio. Os principais benefícios incluem recrutamento reforçado e retenção de talentos, custos laborais reduzidos, assim como o aumento da produtividade e de lucros.

Estas 100 empresas foram também reconhecidas como Melhores Empresas para Trabalhar nos seus respetivos países. O que os une entre vários países, economias e culturas é um forte sentido de liderança visionária e o compromisso de criar o tipo de ambiente de trabalho no qual os colaboradores confiam na Direção, têm orgulho no que fazem e gostam de trabalhar junto dos seus colegas. São estes colaboradores motivados que mais facilmente apoiam a organização e a acompanham em tempos, não só de crescimento, mas também de incerteza. Sandrine Lage, fundadora do Great Place to Work Institute® em Portugal refere que “a presença de Portugal nesta lista vem responder à questão que tem sido colocada ao longo dos anos: independentemente do contexto, país ou panorama económico, os melhores ambientes de trabalho caracterizam uma elite que fomenta o envolvimento e a confiança dos seus *stakeholders*, do qual o público interno é parte integrante. Estamos, por isso, bastante satisfeitos por contar com 11 presenças numa lista europeia de 100 Best Workplaces. Parabéns a todas, não só às mencionadas na lista, mas também para aquelas que trabalham no sentido de promover a mesma missão!”

**ESTUDO: TRABALHADORES DIZEM QUE REDES SOCIAIS PREJUDICAM PRODUTIVIDADE**

De acordo com as conclusões do mais

recente estudo realizado pela Kelly Services, as redes sociais estão a conquistar uma posição firme nos locais de trabalho em Portugal, com cerca de um terço dos trabalhadores a terem aprovação para a utilização pessoal das redes sociais no trabalho, enquanto outros veem esta utilização como prejudicial para a harmonia no local de trabalho. Cerca de metade (46%) afirmam que as redes sociais têm um impacto negativo na produtividade no local de trabalho e 43% afirmam que a combinação de ligações pessoais e profissionais através das redes sociais pode causar problemas no local de trabalho. “Para muitos trabalhadores, as redes sociais tornaram-se quase um direito. Constituem um elemento essencial das suas ferramentas de comunicação e são utilizadas como um meio para tomar decisões ao nível da carreira e de procura de emprego,” afirmou Afonso Carvalho, Diretor-Geral da Kelly Services. “Apesar dos aspetos positivos, existe algum receio em relação aos problemas que poderão surgir no caso da interligação entre o mundo pessoal e o mundo profissional nas redes sociais.” As constatações fazem parte dos mais recentes resultados do Kelly Global Workforce Index, um estudo anual levado a cabo pela Kelly Services. Participaram neste estudo perto de 170 000 pessoas oriundas de 30 países, incluindo mais de 8000 em Portugal.

*Recrutamento  
Formação  
Consultoria  
Trabalho Temporário  
Outsourcing  
Incentivos  
Coaching*

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

**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

**www.egor.pt**

apcer  
I-Net  
Recrutamento e Seleção  
Avaliação Psicológica  
Trabalho Temporário  
Outsourcing  
Formação e Consultoria

## Bolsa RH

### ▲ DIA INTERNACIONAL DA FELICIDADE

A assembleia-geral das Nações Unidas aprovou uma resolução que institui a criação do Dia Internacional da Felicidade, que será assinalado a 20 de março. Porque a procura da felicidade é um dos objetivos fundamentais do ser humano.



### ▲ MELHORES FORNECEDORES RH 2013

Já estão abertas as candidaturas para a 2ª edição da iniciativa que pretende eleger os "Melhores Fomecedores RH 2013", um projeto da APG e da Qmetrics com o apoio da Pessoal.

### ▲ APENAS 23% QUER ATUAL EMPREGO

Os dados são esclarecedores: 76,8% dos trabalhadores portugueses pretendem mudar de emprego ainda no decorrer de 2012, em busca de progressão profissional e melhores salários, os dados são do Guia Salarial 2012 da Hays.



por: DAC

06



### FÉRIAS NÃO SÃO SINÓNIMO DE AUSÊNCIA DE TRABALHO (06)

Quem se esconde de todos para um encontro secreto com o Blackberry? Mais de metade dos trabalhadores portugueses (57%) não descansará devidamente durante estas férias de verão. Em vez disso, irão tentar trabalhar até três horas por dia em vez de estarem a relaxar na piscina ou a desfrutar da companhia da família e amigos. Entre estes profissionais persistentes que simplesmente não conseguem desligar-se do trabalho, encontra-se uma minoria de verdadeiros trabalhadores compulsivos. Um em cada dez (8%) trabalhará mais de três horas por dia durante as férias, negligenciando a família para alimentar a sua dependência do trabalho. Estes são apenas alguns dos resultados do último inquérito da Regus, que contemplou mais de 16 000 inquiridos em mais de 80 países. Além de trabalharem muito durante as férias, demasiados trabalhadores portugueses estarão dependentes dos seus *smartphones* e *netbooks*, sendo que 29% declara que trabalhará pouco menos do que num dia normal a partir da sua espreguiçadeira. Assim, em vez de desfrutarem do tempo livre com os seus entes queridos, irão tentar conjugar todo o *stress* do trabalho com parceiros irritados e filhos desiludidos.

### EMPRESAS DE TT PRETENDEM CRIAR 18 MILHÕES DE EMPREGOS EM 5 ANOS

A CIETT, Confederação Internacional das Empresas do Setor Privado de Emprego, anunciou a sua ambição de desenvolver mercados de trabalho mais funcionais por todo o Mundo. O compromisso, a que a APESPE aderiu e que

07



foi revelado na conferência anual da CIETT, realizada recentemente em Londres, será concretizado através de uma serie de princípios assumidos pelo setor. A um nível global, durante os próximos cinco anos, os membros da CIETT comprometeram-se a: Apoiar 280 milhões de pessoas na sua vida profissional; Ajudar 75 milhões de jovens a entrar no Mercado de trabalho; Melhorar as qualificações de 65 milhões de pessoas, dando-lhes mais oportunidades profissionais; Criar 18 milhões de empregos; Servir 13 milhões de empresas com os talentos apropriados para o sucesso. Marcelino Pena Costa, presidente da APESPE, que subscreveu o manifesto, referiu: "O mundo do trabalho mudou de forma dramática. As pessoas procuram maior liberdade e mais opções na forma como trabalham, e as organizações buscam cada vez mais soluções de trabalho personalizadas. Mais do que nunca, os intermediários são necessários para facilitar o acesso ao mercado de trabalho."

### GRUPO MULTIPESSOAL CRESCE 19% EM 2011 (07)

O Grupo Multipessoal, empresa de Recursos Humanos que tem como acionista de referência o Grupo Espírito Santo, alcançou um volume de negócios de 80M€ em 2011, crescendo 19% face ao ano anterior. Os resultados positivos resultam essencialmente do crescimento verificado nas áreas de *outsourcing* e trabalho temporário. O Grupo conseguiu ter em média no seu "*headcount*" mais de 8000 colaboradores dispersos pelos diversos setores de atividade. De acordo com António Eloy Valério, Presidente da Comissão Executiva do Grupo Multipessoal, "Estes

resultados espelham o esforço e a motivação de toda a equipa para contornar as adversidades do atual contexto económico. Pretendemos continuar a crescer, contribuindo ativamente para o crescimento económico e para a criação de emprego em Portugal.” No primeiro trimestre de 2012, o grupo continuou a conquistar quota de mercado atingindo um crescimento de 14% face ao período homólogo do ano anterior. Recorde-se que o Grupo Multipessoal está presente no mercado há 18 anos e oferece soluções globais na área de recursos humanos como trabalho temporário, *outsourcing*, recrutamento e seleção e Formação e Consultoria.

#### RUI FIOLHAIS ASSUME DIREÇÃO DO GRUPO CH EM LISBOA

Rui Fiolhais é o novo *manager* do Grupo CH, integrando a Comissão Execu-

tiva do Grupo e tendo ainda assumido a direção do escritório de Lisboa. Rui Fiolhais, licenciado em direito na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e Mestre em GRH pelo ISCTE, nos últimos quatro anos desempenhou as funções de Gestor do POPH - Programa Operacional Potencial Humano. “Ao longo do meu percurso profissional, tive oportunidade de passar por áreas e setores diferentes, o que me permite ter um conhecimento e uma visão integrada das empresas, pelo que acredito e espero poder vir a contribuir para o excelente percurso que o Grupo CH tem vindo a trilhar. A aposta em Lisboa é apenas mais um passo para a concretização da Visão da CH ser reconhecida como excelente em tudo o que faz”, comenta Rui Fiolhais. Ao longo de 20 anos exerceu funções públicas assumindo cargos em diversos organismos do Estado.

Flexibilidade

Portal

meta4!

Salários

Experiência

Tecnologia

Eficácia R.H.

Serviços de Outsourcing de Salários e R.H.

Mais de 1300 clientes | Soluções presentes em mais de 100 países | [www.meta4.pt](http://www.meta4.pt)

**BRASIL: 17 MIL NOVAS VAGAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO EM JULHO**

A Associação Brasileira das Empresas de Serviços Terceirizáveis e de Trabalho Temporário prevê a abertura de 17 mil vagas em julho, 3% a mais do que em 2011, devido ao fim do período escolar em todo o país. Lazer, entretenimento, indústria e comércio foram os segmentos consultados. Jismália de Oliveira Alves, presidente da Asserttem, destaca o mês de julho como sendo mais uma boa época no ano para ganhar uma renda extra e adquirir experiência profissional ao mesmo tempo.



**TÓQUIO É A CIDADE MAIS CARA DO MUNDO PARA EXPATRIADOS**

Tóquio é a cidade mais cara do Mundo para expatriados, relegando Luanda, em Angola, para segundo lugar. O mais recente Estudo Custo de Vida da Mercer apresenta Osaka em terceiro lugar, subindo três posições desde o ano passado, enquanto que Moscovo permanece em quarto e Genebra em quinto lugar. Singapura e Zurique partilham o sexto lugar, subindo dois e um lugar, respetivamente, em relação a 2011. Lisboa desce 22 posições e encontra-se agora em 108º lugar.

**20,9 MILHÕES DE PESSOAS SÃO VÍTIMAS DE TRABALHO FORÇADO**

Cerca de três em cada mil pessoas em todo o mundo são vítimas de trabalho forçado, segundo um estudo da Organização Internacional do Trabalho (OIT) divulgado recentemente. O número total de pessoas presas em empregos que lhes foram impostos por meio de coação ou de engano chega a 20,9 milhões. Nessas situações também podem ser incluídos o tráfico de seres humanos ou práticas semelhantes à escravidão. A região da Ásia e do Pacífico apresenta o número mais alto de trabalhadores forçados no mundo, 11,7 milhões (56%). A África vem em seguida, com 3,7 milhões (18%), e a América Latina, com 1,8 milhão de vítimas (9%). Nos países da Europa Central e do Leste Europeu são registadas 1,6 milhão (7%) de pessoas a trabalhar de forma forçada. Nas economias desenvolvidas e na União Europeia há 1,5 milhão (7%) de trabalhadores forçados, enquanto no Médio Oriente, o número de vítimas é estimado em 600 mil (3%).

**RH TOON**





Treinámos novos Líderes!

**I HAVE THE POWER®**

Melhores Pessoas Conseguem Melhores Resultados

**I HAVE THE POWER LEADER**

Liderança e Motivação de Equipas de Alto Desempenho

**LEADERSHIP PRACTITIONER/MASTER**

Certificação Internacional de Líderes de Alto Desempenho

**SPORTS LEADERSHIP & COACHING**

Liderança para Treinadores de Excelência

**LIDERANÇA ESCOLAR**

Liderança e Motivação para Profissionais de Ensino

Palestras Motivacionais

Treino de Líderes e Equipas para o Alto Desempenho

Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS

Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento

Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching

[www.ihavethepower.net](http://www.ihavethepower.net)



Está a pensar ir trabalhar para a Alemanha? Gostaria de internacionalizar a sua empresa para a maior economia europeia? Então, este artigo é fundamental para si.

por: **Valter Alcoforado Barreira**, Presidente dos Jovens Empresários e Profissionais da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã

**G**eralmente, as pessoas e profissionais ambicionam relacionar-se e trabalhar com os maiores. Desde os tempos da escola que querem ser amigos dos grandes e dos mais velhos, que lhes dão estatuto, defendem e dão acesso às brincadeiras mais desejadas. Durante a vida, esse instinto continua e já como profissionais querem ter boas relações com os quadros mais destacados da sua organização ou fora dela. É comum por exemplo nos eventos empresariais todos quererem conhecer a pessoa mais importante da sala. Também no que respeita aos clientes, existe o desejo de se obter sempre um grande contrato, aquele que faz os objetivos anuais de qualquer comercial e que constitui uma referência para os clientes potenciais.

Parece portanto natural e legítimo que os atores da economia portuguesa, ou os talentos portugueses, procurem realizar transações comerciais ou identificar oportunidades de carreira, respetivamente, com a maior economia europeia, a Alemanha. Mas como realmente fazê-lo?

Tudo terá de começar pelo desenvolvimento de uma estratégia. Estratégia essa que após uma análise SWOT (pontos fortes, fracos, oportunidades e

ameaças), relativamente à empresa ou ao profissional deva indicar claramente se existem verdadeiramente razões e condições para se explorar esta possibilidade ou não. E trata-se da realização de algumas exportações ou antes de uma internacionalização completa, como por exemplo abertura de escritório ou unidades produtivas na Alemanha? No caso dos indivíduos, vão cumprir um contrato de curta duração ou vão mudar de geografia com as inerentes alterações sociais além das desejadas consequências na carreira?

Seja em que fase se encontrar da sua análise (descoberta ou já decisão) existem vários canais, sistemas e pessoas que podem ajudá-lo na sua investigação e concretização de oportunidades em negócios.

O crescimento da economia alemã foi de 2% em 2011 com expectativas reais de se manter em crescimento em 2012 na ordem de 1%, acompanhado de descidas adicionais do desemprego e do aumento do investimento. Prevê-se também que em 2012 as importações alemãs aumentem mais que as suas exportações. A Alemanha é já o segundo parceiro comercial de Portugal e encontra-se numa fase mais positiva que o primeiro parceiro, a Espanha. Aqui em Portugal o mercado interno em termos médios apresenta um consumo público e privado contraído, pelo que sem prejuízo de se identificarem os clientes nacionais que constituem a parte positiva destes indicadores



agregados, a tendência é a de procurar mercados externos cuja procura está em crescimento. As exportações portuguesas têm apresentado uma boa *performance*, tendo crescido 15,2% em 2011, sendo que o crescimento para a Alemanha foi de 23%.

Quanto ao desemprego, este encontra-se baixo na Alemanha, onde falta atualmente muita mão de obra, sendo esta uma tendência de longo prazo. Hoje as mais prementes têm-se manifestado ao nível dos quadros qualificados nas áreas das engenharias, cuidados de saúde, serviços a consumidores seniores, hotelaria e restauração. Em Portugal, o desemprego está historicamente alto, nomeadamente na população mais jovem onde a taxa de desemprego ronda uns preocupantes 30%.

Parece existir, assim, uma complementaridade muito interessante das duas economias e com potencial para um aumento da interatividade entre ambas, com benefícios mútuos.


Em termos empresariais, existem inúmeros recursos disponíveis para que possa analisar e concretizar a sua abordagem ao mercado alemão. Assim, ao nível da presença de Portugal na Alemanha, poderá contar com a AICEP e com a Embaixada de Portugal na Alemanha. Estas entidades têm significativos recursos ao seu dispor. Igualmente importantes são as empresas que já operam com sucesso no mercado alemão e que podem dar-lhe testemunho dos fatores críticos para o mesmo, ou as empresas que tentaram e não conseguiram e a quem talvez possa perguntar porque acham que isso aconteceu. Caso nenhuma destas empresas faça parte da sua atual rede de contactos pode por exemplo utilizar a Federação de Empresários Portugueses na Alemanha.

Quanto à presença da Alemanha em Portugal, dispõe da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã (CCILA), que é o centro de contacto de excelência para qualquer empresário a considerar incluir a Alemanha na sua definição estratégica. Os recursos da CCILA são realmente espantosos. Pode também contar com a Embaixada da República Federal da Alemanha em Portugal, nomeadamente a sua secção económica, a DUAL e a ATEC ao nível da formação profissional e o Instituto Goethe para o apoio na língua alemã. Os Jovens Empresários e Profissionais da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã, Wirtschaftsunioren Portugal (WJP), são também uma boa incubadora de competências pessoais e empresariais e da cultura alemã para os seus jovens profissionais (até 40 anos).

## Quanto ao desemprego, este encontra-se baixo na Alemanha, onde falta atualmente muita mão de obra, sendo esta uma tendência de longo prazo

Ao nível do financiamento ao seu investimento, que pode incluir serviços de consultoria, prospecção, comunicação e *marketing*, desenvolvimento e melhoria de produto, contratação e formação de quadros profissionais, conta com o IAPMEI e a AICEP, como as duas entidades gestoras destes programas.

No que respeita às oportunidades de trabalho na Alemanha, a CCILA, o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e a rede europeia de serviços de emprego (EURES), esta através do IEFP, são os parceiros a contactar. A Associação Portuguesa de Técnicos e Gestores de Recursos Humanos (APG) é também muito útil neste propósito e detém, por exemplo, uma excelente rede de contactos junto de universidades.

Sou um adepto de nos focarmos na microeconomia e de ver para além dos números agregados, por isso, um dos meus conselhos é de que caso não veja o seu setor de atividade ou a sua profissão mencionados como sendo desesperadamente necessários na Alemanha, lembre-se que poderá existir procura para o seu produto, serviço ou talento (da mesma forma que as empresas e profissionais que veem o seu setor ou profissão referidos nas mesmas listas não têm garantido serem selecionados como fornecedores ou como colaboradores). 

vab@knowingcounts.net



Valorizamos  
o SEU MUNDO

Paula Tomás  
Consultores

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

design: www.elfrancalices.com.pt





Liderança e gestão de pessoas

# Aprender com o mar



por: **Margarida Barreto**, presidente da APG e Diretora RH da MSD fotos: **Gonçalo Português**

## **P**OR QUÊ O MAR?

Em primeiro lugar, confesso, porque é uma das minhas paixões. Mas também influenciada pelo facto de toda a minha vida ter vivido e convivido sempre de muito perto com o mar e com todas as atividades a ele ligadas. E ainda, talvez mais determinante no que a este “*Out of the Box*” diz respeito, pelo facto de há 20 anos estar casada com um “Homem do Mar”, Comandante da Marinha (com a ajuda de quem este texto foi escrito) e serem recorrentes as conversas e debates sobre as semelhanças e diferenças, em termos de políticas e práticas de Liderança e Gestão de Pessoas, entre o mundo empresarial e militar, mais concretamente a Marinha.

## APRENDER COM O MAR?

Antes de falamos mais concretamente sobre Liderança e Gestão de Pessoas, deixem-me ser um pouco “poética” e partilhar convosco o que acho que podemos aprender com o mar.

**A Diversidade** – Não são só as diferenças dependendo do local do mapa-mundo em que nos encontramos – na cor, na densidade e transparência da água, na profundidade, na agitação das ondas ou na tranquilidade parecida com um lago – é também no mesmo local, dependendo do dia e da hora, sempre diferente, sempre a mudar. E isto apenas falando daquilo que os nossos olhos alcançam e podemos observar sem qualquer dificuldade. Contudo, se falamos do que está por baixo, do fundo do mar, a história repete-se num deslumbramento de tonalidades, vida e paisagens de uma diversidade difícil de descrever.

**O Respeito** – Mesmo os mais ousados e habituados a lidar com o mar, ou talvez por isso mesmo, sabem que nem sempre é possível brincar, nadar, pescar, passear ou trabalhar como se esperava porque *Ele* às vezes não deixa. Assim, acredito que a esmagadora maioria das pessoas – as que já se viram aflitas numa corrente, ou remoinho ou foram apanhadas numa tempestade, ou as que não foram

mas também não querem ser – nutrem pelo mar um enorme respeito.

**A Humildade** – Ninguém sabe tudo sobre o mar e a única maneira de o conhecer melhor é estar sempre a aprender. De facto, conhece-se melhor a superfície da Lua do que o fundo do mar. A sua imensidão, imprevisibilidade, o modo como se transforma de um momento para o outro, faz-nos pensar na nossa própria dimensão e o quão pequeno somos perante *Ele*.


## LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS NO MAR?

Não é por acaso que existe o ditado “estamos todos no mesmo barco”. Quem anda no mar sabe bem que a realidade deste adágio vai muito para além da retórica. Sabe que, como provavelmente em mais nenhum local, as boas ou más decisões, os bons ou maus desempenhos, as boas ou más atitudes, a todos afetam de um modo que pode ser extremo. Poderá não se tratar de ganhar ou

perder boas oportunidades de negócio, vantagens competitivas ou até a sobrevivência da empresa; aqui, a sobrevivência pode ser a dos que lá estão. Este facto molda a liderança no mar de forma única. Aqui, a expressão *teamwork* ganha uma dimensão mais acutilante. E porque a bordo de um navio se passa muitas vezes longos dias no mar, a dinâmica das relações humanas é muito, mas muito importante. E, obviamente, estar atento a ela, fundamental. Quando o local de trabalho é também o local de descanso, na maioria das vezes em condições de espaço naturalmente limitadas, uma adequada gestão dos conflitos, com grande peso na prevenção, é um fator crítico de sucesso. Esta faceta requer planeamento cuidado e atualizado – as pessoas tendem a reagir mal a surpresas de última hora – comunicação interna afinada, diálogo nos termos adequados, envolvimento e responsabilização dos escalões intermédios e o aproveitamento de todos os pretextos para cimentar a coesão da equipa. Por

**Quando o local de trabalho é também o de descanso, uma adequada gestão dos conflitos, com grande peso na prevenção, é fator de sucesso**

último, ver a árvore, sem esquecer a floresta. Também em poucas atividades o decisor será tão afetado pelos juízos e desempenhos dos seus colaboradores como a bordo de um navio; não há comandante, mestre ou arrais que não precise de comer e dormir. Nesses momentos, ele sabe que só pode contar com o profissionalismo, brio e lealdade da sua guarnição. E se algo acontecer, também sabe que, independentemente de culpas dos colaboradores que possam ter ocorrido, a sua nunca será descartada, por inerência. Ele é o primeiro e último responsável. Em momentos-chave, particularmente nos mais difíceis, o decisor deve dar a cara. Deve ser ele, e

não outro, a dizer o que os espera e quais as suas ideias de como vão ultrapassar o que vai chegar. De preferência, cara-a-cara. Não esquecer, “*face-to-face counts*”. A frequência com que o decisor fala com a sua equipa toda deve ser ponderada, para que não se tome um ato banal e depende muito das suas características pessoais. Mas será, sem dúvida, um trunfo poderoso pelo catalisador de confiança, de motivação e da coesão do grupo que representa. Muito mais fica por dizer sobre este tema. Mas poucas dúvidas ficarão sobre admitir as especificidades da liderança no mar, se nos lembrarmos que o mar, só por si, é um meio hostil; que às vezes pode ser perigoso, seja pelo seu temperamento, seja pela profusão de atividades que lá se desenvolvem. Só por se estar no mar, pode-se estar em risco. E todos os que lá andam sabem (ou deveriam saber) isso. Liderá-los é diferente. Afinal, como disse Platão: “há três espécies de homens: os vivos, os mortos e os que andam no mar” 

**Uma única Revista de Gestão e de Administração para o Universo Lusófono**



**Duas Instituições de Referência nas Ciências da Gestão e da Administração**

Contactos em Portugal

**INDEG/ISCTE • revistas.indeg@iscte.pt • Telef. 21 782 61 00**

**À venda nas lojas Almedina**



Navio Escola Sagres

# Navegar é preciso

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

Os dias, a bordo do Navio Escola Sagres, começam com o *briefing* ao comandante. Em círculo, os oficiais do navio informam, à vez, o comandante das circunstâncias externas que o navio vai encontrar naquele dia, por exemplo, as condições atmosféricas ou a direção das correntes, ou circunstâncias internas, como o funcionamento das máquinas ou a ausência justificada de algum dos marinheiros. O comandante ouve atentamente a informação e, no fim, traça a ordem de trabalhos para aquele dia: partida da base do Alfeite, em Almada, rumo a Algés, em Oeiras, onde o navio deverá fundear em frente à Doca de Pedrouços para participar na regata Volvo Ocean

Race. Com uma peculiaridade “hoje temos a bordo uma equipa de jornalista e fotógrafo da revista Pessoal”, refere o comandante Sardinha Monteiro, há um ano líder daquele que é considerado o navio embaixador de Portugal no Mundo. Assistimos de perto à faina, vendo e analisando atentamente as palavras e gestos do comandante, dos restantes oficiais e dos sargentos e praças num dos momentos mais intensos da nossa viagem: a saída da base naval. Fomos acompanhando o ininterrupto movimento a bordo, com marinheiros sempre em alvoroço numa atividade interminável de amarração e desamarração de velas. Pelo meio, pausa para almoço, seguida de uma viagem guiada

pelos recantos da embarcação. No final do dia, regresso a terra em bote semirígido porque a Sagres ficou fundeada no Tejo para participar nas cerimónias daí a dois dias, do 10 de Junho. Durante esta nossa odisseia de poucas léguas, fomos ouvindo atentamente as palavras do comandante Sardinha Monteiro e registando as suas ideias e explicações. Acreditamos que valorosos contributos para o universo das empresas, irão surgindo ao longo deste roteiro de 11 pontos pela gestão do Navio Escola Sagres. Afinal de contas, como ouvimos a bordo, “a instituição militar e a Igreja já têm centenas de anos de experiência na gestão de pessoas!”



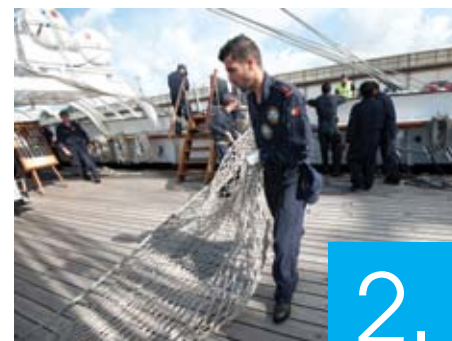
## EMBAIXADOR DE PORTUGAL NO MUNDO

“A Sagres é o navio mais emblemático do país. A Sagres representa, em primeiro lugar, uma escola de marinheiros, essa é a sua primeira função, uma escola que ao longo dos anos tem vindo a formar futuros oficiais da armada; em segundo lugar, representa uma embaixada itine-

rante do nosso país, é um navio que leva a bandeira de Portugal aos quatro cantos do mundo; e, em terceiro lugar, acaba por ser um promotor da ‘maritimidade’ porque aproxima os portugueses do mar e das suas tradições ligadas à navegação marítima e aos descobrimentos.”

## GUARNIÇÃO DA SAGRES

“A guarnição da Sagres, neste momento, é de 128 homens. Há um ano, quando recebi o comando, a guarnição estava estabelecida em 139. Estamos, durante este ano, a testar o funcionamento do navio com esta guarnição mais reduzida por forma a que, no final do ano, possamos fazer um relatório que irá concluir se é viável esta redução da guarnição – a minha convicção é que sim. Naturalmente, quando se reduz, e isto é como nas empresas, há menos pessoas que têm de fazer o mesmo. O trabalho é igual, as missões são as mesmas, o que significa que cada um tem de fazer um pouco mais.”

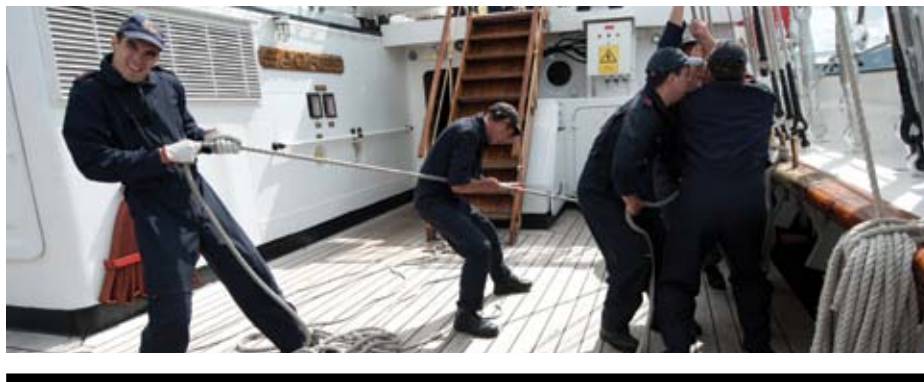


## MOTIVAÇÃO

“Um dos aspetos fundamentais na ação de comando é o sentimento de justiça. A condição militar permite ao comandante punir e recompensar e um aspeto fundamental é o sentimento de justiça. As pessoas têm de perceber que aqueles que não cumprem com os deveres e as funções estabelecidas são, de alguma forma, castigados e punidos. Aqueles que cumprem em excesso, que cumprem de forma notoriamente clara as suas missões, são recompensados. Seria extremamente negativo se vivéssemos aqui uma espécie de paz podre, em que há um ou dois elementos que não cumprem as missões e não são por isso punidos. Isso desmoraliza e desmotiva os outros que andam a ‘dar o litro’ para fazerem bem as coisas. O sentimento de justiça é fundamental. Depois, é preciso haver alguma proximidade com as pessoas, conhecê-las... Outra

coisa muito importante é mostrar às pessoas aquilo que se espera delas, por isso é que tenho uma preocupação muito grande com a comunicação. No meu discurso de tomada de posse estabeleci logo o referencial de atuação que pretendia para o meu comando, que assenta em quatro pilares: disciplina, as pessoas têm de obedecer às ordens que os superiores determinam, o comandante, quando dá uma determinada ordem, tem de esperar o cumprimento dessa ordem sem hesitações; em segundo lugar, lealdade, para cima e para baixo; o terceiro aspeto é o rigor, o Sagres é um navio com grande tradição e exige o cumprimento rigoroso e escrupuloso das normas de funcionamento; e segurança, embora a coragem seja um valor supremo em qualquer militar, nós, aqui, porque estamos a ensinar os cadetes, preocupamo-nos muito com a segurança.”

3.



## RECEBER E REPRODUZIR AS ORDENS



“As ordens para máquina e para o leme, que nas fainas sou sempre eu que as dou, são repetidas, respetivamente, pelo marinheiro dos telégrafos e pelo marinheiro do leme. Eu dou a minha ordem, ouço-o a repetir e não raras vezes ele repete uma coisa diferente. Se houver alguma falha de comunicação, rapidamente nos apercebemos e corrigimos a ordem. Depois, quando a ordem está introduzida, ele diz alto e eu dou o ‘recebido’. Se eu não der o ‘recebido’, ele continua a repetir a ordem até ouvir ‘recebido’. Por exemplo, eu digo: ‘máquina avante meia’, ele repete ‘máquina avante meia’ e mexe os telégrafos e mete máquina avante meia. Quando lá em baixo a máquina acusa avante meia, ele diz: ‘a máquina acusa avante meia’. E eu dou o ‘recebido’”.

4.

Socorrismo e Segurança | Condução e Mecânica  
Stocks e Logística | Gestão de Projectos  
Manobração de Equipamentos  
Manutenção Industrial



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





## IDEIAS-CHAVE



### O SENTIMENTO DE SERVIÇO À PÁTRIA AINDA É RELEVANTE?

Eu na Sagres sinto que sim – muito sinceramente. Muito embora todos nós tenhamos a sensação que o sentimento de serviço à pátria é uma coisa que escasseia na sociedade, as Forças Armadas ainda são um bastião desse sentimento.

### A DISCIPLINA MILITAR NÃO VAI CERCEAR A CRIATIVIDADE?

Eu incentivo os oficiais, e dos oficiais para baixo, a transmitirem as suas opiniões. Como costume dizer, o grumete mais moderno do navio tem potencial para dar uma ideia ótima para determinada situação. Embora reconheça que numa unidade tão hierarquizada não seja fácil estimular a criatividade.

### GESTÃO DOS CONFLITOS DE QUEM PASSA 24 HORAS NO MESMO SÍTIO.

Hoje em dia, cada pessoa tem os seus escapes e tentamos dar às pessoas os seus escapes. O que é facto é que a convivência entre todos os elementos da guarnição tem sido sã. Nunca tive um problema de conflito entre dois elementos da guarnição.

## COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DE APITOS

“Há uma particularidade, que tem muito que ver com a Sagres, que é a forma de, nas fainas de mastro, no âmbito do aparelho da vela, dar as ordens. E isso é tudo feito por apitos. O comandante dá as instruções, o mestre transforma essa informação em apitos, que passa aos contramestres dos quatro mastros. O navio tem quatro mastros, cada mastro tem um contramestre e cada contramestre tem um apito com um prefixo próprio. O mestre recebe as instruções do comandante através do equipamento transmissor de ordens, transforma aquilo em apitos, cada um dos contramestres recebe o que é para si e vai dando apitos para o pessoal do seu mastro. Quem está lá em cima, no topo do mastro, não ouviria instruções através de gritos.”

5.



## COMUNICAÇÃO INTERNA

“Todas as largadas para o mar começam com o *briefing* ao comandante. Aliás, até começam com o *briefing* de meteorologia, apenas sobre aspetos de meteorologia. No *briefing* ao comandante, o imediato, todos os chefes de serviço e o mestre fazem um ponto de situação. Aqui, o comandante transmite as suas intenções para o dia. A seguir, começa a faina em que o navio larga para o mar. A melhor forma de transmitir informação a bordo – está provado – é por cascata, seguindo do comandante, imediato, oficiais, dos oficiais para os chefes de secção, que são sargentos, e depois para as praças. Funciona muito bem. Além disso, completamos muito frequentemente com *situation reports*, que são avisos ao equipamento transmissor de ordens, que passam na instalação sonora do navio com as instruções.”

6.

7.

## EM 128 MARINHEIROS NÃO HÁ MULHERES

“Destes 128 homens, 16 são sargentos, nove são oficiais e os restantes são praças. O navio tem três cobertas, com capacidade para, aproximadamente, 40 pessoas. Obviamente, não se pode colocar três praças do sexo feminino numa coberta com quarenta praças do sexo masculino. A situação com os sargentos é muito semelhante. Só os oficiais é que estão em camarotes individuais ou duplos e já houve situações em que o navio levou oficiais do sexo feminino. Relativamente aos cadetes tem 50 lugares para cadetes do sexo masculino e 12 para cadetes do sexo feminino. No curso da Escola Naval que aqui embarca, as cadetes do sexo feminino que existem vão para essa coberta.”



## ORGANIZAÇÃO MILITAR

“Há uma divisão a nível hierárquico, em que há oficiais, sargentos e praças – é assim em todas as unidades militares. Depois, há uma divisão funcional, em que o navio está dividido por serviços. Cada serviço tem um chefe de serviço, que é um oficial, dois ou três sargentos que nomeamos de chefes de secção, praças, cabos, primeiros marinheiros e segundos marinheiros que trabalham nesse serviço. Temos o serviço de máquinas e limitação de avarias, o serviço de eletrotecnia, o serviço de comunicações, o serviço de navegação, o serviço de abastecimento e o serviço de artilharia e educação física. Seis chefes de serviço, que são seis oficiais, que têm abaixo deles sargentos que são responsáveis por secções que fazem parte daquele serviço e que integram também praças. Há depois um serviço, provavelmente o maior serviço de bordo, que são



os serviços gerais, cujo chefe é o oficial imediato, o mais antigo a seguir ao comandante, que têm que ver com tudo o que seja aspetos da marinharia e navegação à vela. O chefe dos serviços gerais é o imediato, depois tem o mestre do navio, uma figura também com bastante importância a bordo, depois contramestres e mestres dos mastros e o resto do pessoal, que está dividido por mastros.”

## Sabia que...

- Joga-se futebol a bordo da Sagres. O “futeconvés”, em que se organizam torneios de equipas de quatro jogadores, com bolas feitas de trapos e jomais velhos.
- Existe uma placa na Sagres que não tem o canto superior direito. Cada elemento da guarnição tem um quadrado que preenche esse espaço vazio e que simboliza o facto de o navio não ser só chapa e madeira mas antes aquilo que forem os homens que fazem a sua guarnição.



Trialho Temporário | Profile Experts | Outsourcing | In-Site Recruitment

**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



9.

## A SOLIDÃO DO COMANDO

“Relativamente à tomada de decisão, ela não é colegial. O comandante é o único responsável perante a Marinha, perante o País e perante a história pelos atos desenrolados no seu navio. Tudo aquilo que decorre a bordo da Sagres, o responsável sou eu. Mas também já não vivemos uma era em que exista aquilo que se consagrou chamar durante muitos anos como a ‘solidão do comandante’. Hoje já não é bem assim. A solidão do comando acontecia, essencialmente, por dois motivos: primeiro, porque o navio quando largava amarras e ia navegar para fora não tinha contacto com os comandos superiores em terra – como não havia comunicações o comandante não podia receber instruções e estava sozinho. Além disso, há um sé-

culo, o comandante era claramente o técnico mais capaz e a pessoa com mais experiência, aquilo que poderia recolher dos seus subordinados era pouco. Hoje o comandante é uma espécie de gestor dos vários técnicos que tem a bordo... Eu tenho dois engenheiros a bordo, um oficial de administração naval, um oficial especializado em navegação, outro em comunicações. Eles são preciosos auxiliares na minha tomada de decisão porque são técnicos especializados. Para além dos oficiais, os próprios sargentos, hoje em dia, são detentores de muito mais conhecimentos e capacidades técnicas. Nunca me sinto sozinho na minha tomada de decisão, embora depois a responsabilidade seja minha e a decisão seja tomada por mim.”

## UMA LIDERANÇA SEM ALTOS E BAIXOS



10.

“Um aspeto importante num comandante é a constância. O comandante não deve ter aquilo que nós chamamos ‘pifos’. Um dia acordar bem disposto, outro dia mal, um dia tratar bem as pessoas e outro dia mal... Eu tento ter sempre a mesma postura perante a guarnição que comando, sem grandes hesitações de humor. Mesmo quando a situação está difícil, posso estar no meu interior a comover-me todo mas tento transmitir para fora uma posição de serenidade. Como costume dizer, quando o comandante está stressado, a guarnição está

toda stressada. Eu, na faina, não levanto a voz, vou dando as minhas ordens de forma calma, mesmo quando a reação não seja exatamente aquela que eu antecipava. Se o comandante começa aos berros, começa toda a gente aos berros por ali a baixo. Quando o comandante está stressado, a guarnição está stressada; quando o comandante mostra receio, a guarnição mostra receio. O comandante tem de ter uma postura calma, segura de si, bastante constante em termos de humor, não só para as pessoas se poderem rever no comandante como para sentirem segurança em relação ao homem que as está a comandar.”

## O COMANDANTE É O LÍDER DO NAVIO

“Comandar é uma perícia individual que tem que ver com as características de cada um. Há comandantes que se inspiram em grandes comandantes que a história consagrou, há outros que têm um bocado tendência para tentar copiar o estilo de ex-comandantes sob as ordens dos quais eles serviram, outros que tentam olhar para o lado e inspirarem-se em comandantes que comandam navios similares. Eu tento um bocadinho destas coisas mas, sobretudo, tento ser sobretudo eu próprio. Algo fundamental para uma pessoa ser coerente no exercício do comando é ser ele próprio. Se estamos à espera de referências do passado ou do navio do lado, vão acontecer situações que são novas e para as quais não há respostas prévias.”



11.





MELHORES  
GESTORES  
de PESSOAS



## INSCRIÇÕES ABERTAS

1º Ranking português  
dos Melhores Gestores de Pessoas

[www.melhoresgestorespessoas.com](http://www.melhoresgestorespessoas.com)

 Acompanhe-nos no Facebook  
[www.facebook.com/Melhores.Gestores.de.Pessoas](http://www.facebook.com/Melhores.Gestores.de.Pessoas)



# Liderança & *Management*

## Boas práticas

A Pessoal desafiou quatro empresas de referência na área RH para convidarem, cada uma delas, um gestor de pessoas disponível para nos desvendar algumas, boas, práticas da sua liderança. Desta forma, pode ficar a conhecer os segredos da gestão de Carlos Gonçalves, da Continental Mabor, Pedro Silva, da Gant, Miguel Portela, do Grupo Bial, e João Chainho, do Grupo Edifer.

## Contributos

Escola Europeia de *Coaching*

I Have the Power

Power RH

HAYS

Mindcoach



A SHL convida

## Carlos Gonçalves



Diretor de Recursos Humanos da Continental Mabor

“As nossas práticas de liderança, acima de tudo, são ações simples e diretas, ou seja, fundamentalmente passíveis de serem realizadas pelo próprio líder, com acesso direto às ferramentas de suporte e com possibilidade de recurso pontual a um apoio técnico. O exercício da ação formativa junto dos colaboradores é, simultaneamente, um exercício prático de aprendizagem contínua, abertura ao processo de comunicação e de interação, reforçando sempre o autoconhecimento e o desenvolvimento contínuo. Gradualmente, fomos introduzindo instrumentos de avaliação e *feedback* para os líderes, garantindo um maior envolvimento dos colaboradores diretos, nomeadamente através do processo de Avaliação 360º. Numa dinâmica de desenvolvimento mental, este processo pode ser complementado com ações de *debriefing* dos resultados obtidos bem como ações de *coaching* direcionado. O processo de liderança, apesar de ser na maior parte das vezes um ato de preparação individual e solitário, destina-se a interagir com outras pessoas (indivíduos) ou grupos. Reforça-se e consolida-se por pequenos atos diários e exemplos vivos do que apelamos, mais do que instrumentos complexos ou abordagens impactantes mas distantes da realidade. Pretendemos, assim, dinamizar o processo de aprendizagem contínua e progressão sustentada dos nossos líderes.”

A Conceito O2 convida

## Pedro Silva

“Ao longo dos últimos anos, a aposta estratégica nos colaboradores da equipa GANT resultou no desenho de programas no âmbito da gestão de Recursos Humanos, de entre os quais podemos referir a iniciativa do ‘tomar café com os colaboradores’ (encontros das equipas Gant Stores com a Direção/ Administração), o ‘Gant Challenger’ (atividade *outdoor* de promoção do espírito de grupo e de pertença) e visitas à casa-mãe na Suécia. De entre outras práticas orgulhamo-nos de proporcionar a aquisição de produto da marca com desconto, da implementação de esquemas de remunerações variáveis por objetivos, incluindo a atribuição de *vouchers* para a aquisição de artigo, e da oferta de peças de vestuário GANT para uso diário em contexto profissional.

Conscientes do impacto negativo da medida do imposto extraordinário de 2011 no orçamento familiar dos colaboradores, decidimos compensar os colaboradores a ele afetos, atribuindo-lhes uma gratificação de igual montante ao retido. Possuímos equipas estáveis no tempo e privilegiamos as progressões internas para funções hierarquicamente superiores. As nossas lojas são locais de trabalho muito agradáveis, bem localizados, focamos na qualidade de produto e enfatizamos o atendimento personalizado. Acresce o valor da marca GANT: reconhecida, prestigiada e bem posicionada no mercado.

Dado o momento atual de adversidades várias, estamos a desenvolver um programa inspirador de formação e *coaching* às equipas (denominado de GANT: Mais do que um símbolo, um compromisso!), no qual estou envolvido pessoalmente, e que visa criar *empowerment* às equipas, motivar e energizar, levando os colaboradores a acreditarem que é possível e encararem o caminho traçado com otimismo e determinação.”



President e Group Chief Executive da Gant



GM Corporate do Grupo BIAL

“Não sendo fácil, na minha opinião, falar em práticas de liderança de uma forma isolada - até porque acredito que a liderança não é uma função isolada -, resolvi partilhar três práticas que considero úteis para alcançar alguns resultados nesta área.

Em primeiro lugar, o respeito pelas pessoas. Considero que acima de opiniões divergentes,

A Kelly Services convida

## Miguel Portela

de hierarquias diferentes, de aprendizagens ou idades muito distintas, quando se respeita um ser humano, estamos a abrir caminho para uma relação mais duradoura e mais profícua para ambas as partes. Parece-me que entre um líder e a sua equipa, o respeito mútuo é uma condição fundamental para o sucesso da relação. Em segundo lugar, a promoção de uma comunicação ‘aberta’. Um líder deve ser um promotor e um facilitador da comunicação. Falar claro, de forma direta, adaptando a comunicação a cada pessoa, de forma a mobilizar e envolver a sua equipa. Quando a comunicação é feita de uma forma ‘aberta’, a equipa sente espaço e motivação para dar *feedback* e para efetuar críticas construtivas. Por fim, a vontade e a capacidade para receber novas propostas e novas sugestões. O mundo está em constante mudança. Cada vez mais as organizações precisam de pessoas e de equipas capazes de inovar no dia a dia, capazes de ‘fabricar’ ideias e novas soluções para dar resposta a esta economia que está a cada dia mais global. Se um líder souber promover um clima de inovação e de partilha de novas propostas, estando disponível para escutar, para espalhar e colocar em prática as melhores soluções na organização, estará não só a ajudar a organização a crescer e a ser mais competitiva, como a envolver e motivar a sua equipa de uma forma muito especial. Estará de facto a ser um líder”.

A Elevus convida

## João Chainho

“Quando penso em liderança ocorre-me uma amálgama de características, conhecimentos, habilidades e valores que dão confiança e ambição a uma equipa para ir mais além, para dar um pouco mais... para dar tudo. Mas atenção, ninguém dá nada por dá cá aquela palha. O líder, à imagem de um treinador, tem de conhecer muito bem todas características técnicas dos seus jogadores, virtudes e limitações, expectativas e ambições, pretensões e desassossegos. Só assim vai conhecer o verdadeiro eu de cada um. E depois de conhecer cada árvore, vai ter de cuidar e estimular a floresta. Mas como?

Muito pode ser feito, mas é possível ter uma receita simples se nos focarmos em apenas seis ingredientes. Desenvolvendo uma visão comum que ateste pretensões e sirva de ignição. Perseguindo a união, colaboração e sentimento de pertença, através do envolvimento e reconhecimento. Exercendo o seu poder de forma eficaz, mas mais, desenvolvendo uma cultura de empoderamento, dando poder à equipa para agir, num limbo de autonomia e responsabilização. Exercendo influência interna e externamente de forma a promover as melhores oportunidades e condições para todos. Fomentando um ambiente de aprendizagem e sede de conhecimento, capitalizando depois as ideias de cada um. Por término, acrescento a compreensão das necessidades individuais. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional assume um papel preponderante no desempenho e comprometimento. Não puxe demasiado a corda, pois quando ela rebenta, rebenta para os dois lados”.



Coordenador da área de Planeamento e Desenvolvimento de RH do Grupo Edifer em Angola

## Liderança

# Liderança efetiva - Uma quase definição

por: **Vitor Sevilhano**, Administrador do Laboratório da Formação e da Escola Europeia de *Coaching*

Um convite para escrever sobre o tema da LIDERANÇA é, para nós, irrecusável. Tema vasto (hoje fui ao Google e escrevi a palavra *Leadership*. Apareceram-me 903 entradas e uma remissão para oito secções especializadas!), tema cada vez mais relevante, quer no mundo das empresas, quer noutros “mundos”, tema que faz a diferença (há estudos que mostram que uma liderança efetiva nas empresas contribui para o envolvimento e aumento da produtividade das pessoas com impacto nos resultados da ordem dos 19%<sup>(1)</sup> e na produtividade da ordem dos 20-28%<sup>(2)</sup>).

Não conheço uma única definição, universalmente aceite, de liderança. O que não me espanta, por se tratar de um tema circunstancial, contingencial, multicultural, situacional.

De investigação feita, através de consulta a dicionários e enciclopédias, diante da palavra “liderar”, encontrei expressões como: “dirigir”, “orientar”, “libertar”, simpatizando mais com esta última por estar mais próximo de um dos aspetos que achamos que o líder deve conseguir das pessoas, o de libertar a sua energia, o seu talento, o seu querer, a sua vontade, para os objetivos que a empresa quer perseguir.

Numa tentativa, não de encontrar uma definição para o conceito, mas de propor um conjunto de competências, saberes, saber-fazer e saber-estar, que tornem o seu exercício efetivo e consequente, tivemos uma experiência recente, muito curiosa, que nos levou a fazer comparações e a recorrer à nossa extensiva base de dados de modelos de competências de Liderança e de Gestão, em vigor, em grandes empresas nacionais e internacionais, a qual passamos a relatar, com a devida autorização da empresa em causa.

A Universidade EDP, através da sua Escola de Desenvolvimento de Diretivos, levou a cabo, recentemente, uma Ação de Desenvolvimento em Liderança e Trabalho em Equipa, intitulada “NAVEGAR É PRECISO”, que reuniu em Portimão um grupo de cerca de 20 gestores de topo do Grupo. Nesta ação, os gestores foram postos à prova, constituindo tripulações de veleiros, que fizeram uma regata nos mares do Algarve, trabalhando as competências necessárias para uma liderança efetiva.

Tivemos o privilégio de participar nesta iniciativa através de uma intervenção enquadradora que fez a comparação entre as competências de liderança consagradas no Grupo EDP e as necessárias para uma boa navegação a bordo de um veleiro.

Dessa comparação e de uma análise de *benchmark* com modelos vigentes, resultou o enunciado de um modelo necessário para praticar a tal liderança efetiva. O modelo A.M.A.M.

O modelo A.M.A.M. indica quatro aspetos fundamentais, quatro *clusters* de competências, indispensáveis para a tal Liderança Efetiva no mundo de hoje, a saber:



## ALINHAR

Liderar é ALINHAR as energias, competências e vontades na direção da Visão, da Estratégia e dos Objetivos aprovados para a empresa. É ter as pessoas a praticar os valores da empresa.

## MOBILIZAR

Liderar é MOBILIZAR as pessoas e as equipas para os objetivos. Para tal é fundamental comunicar bem. Dar e receber *feedback* construtivo, saber o seu lugar e o seu papel na organização, ser, não só inteligente emocionalmente, mas também socialmente.

## AGIR

Liderar é AGIR de modo a se obterem resultados, o que impõe capacidade de decisão, fazer com que as coisas aconteçam, orientação para resultados.

## MUDAR

Liderar é ser flexível, é inspirar confiança, é ser agente de mudança.

Para os que gostam de definições, é uma quase-definição.

Espero que esta mnemónica romântica ajude a compreender melhor o papel e a atuação dos líderes. Boas férias e espírito positivo. **■**

<sup>(1)</sup> Hewitt

<sup>(2)</sup> Conference Board 2006



## Aprender a Aprender!

### **Serviços Profissionais de Coaching**

Nos serviços prestados a empresas, trabalhamos em estreita colaboração e articulação para potenciar o talento e crescimento das pessoas. O nosso compromisso é operar como “parceiros estratégicos” dos nossos clientes através de processos de Coaching individuais, de equipas e/ou formações à medida dos desafios que se enfrentam!

### **Formação de Coaches**

O nosso *Programa de Certificação em Coaching Executivo* está acreditado pela International Coach Federation (ICF) como *Accredited Coach Training Program*. Permite o acesso aos graus de acreditação ACC e PCC (salvo as horas de prática profissional necessárias). Na Escola Europeia de Coaching acreditamos que a actividade de Coaching é um processo contínuo de aprendizagem. Requer, logicamente, uma sólida formação de base, que proporcione as competências e habilidades adequadas para o exercício profissional de Coach.

## Liderança

## Porque deves Liderar

por: **Adelino Cunha**, CEO Solfut – I HAVE THE POWER

1. O que seria da sua vida se pudesse liderar mais e melhor?
2. Para quê incomodar-se?
3. Será que vale a pena ser líder hoje?

Estas perguntas assolam a mente de muitos na hora de verificarem se o “reator nuclear” que têm dentro, e que os impele a andar para o futuro, se compadece de contextos que não favorecem quem quer ir mais longe e mais além.

Para mim, as respostas às três perguntas seriam, de forma resumida:

**1** - Vou ter mais qualidade de vida, mais reconhecimento, vou sentir-me mais útil e vivo, vou poder mudar realmente algumas coisas neste mundo, vou poder viajar mais, vou poder dar um futuro melhor à minha família e aos meus filhos, vou poder mostrar, com o meu exemplo, que

alguém que veio de um centro piscatório pode ir muito mas muito longe, vou poder terminar a minha vida satisfeito porque fiz render os meus talentos, vou poder contribuir para deixar um mundo melhor do que o que encontrei, vou ajudar mais pessoas a conseguirem mais e a serem mais felizes, vou poder criar mais justiça e verdade, valorizando os que se esforçam e trabalham e não deixando que os que se aproveitam dos outros singrem, vou criar mais líderes para inspirarem os que não têm a mesma motivação e energia, vou poder ajudar mais os que queiram ir além do seu passado e do seu presente e não têm os meios para o conseguir.

**2** - Se não me incomodar poucos se incomodarão e se sou eu que estou aqui eu tenho de fazer a minha parte. A minha decisão afeta muitos, pela negativa ou pela positiva, e a decisão agora é minha. Vou afetar pessoas pela positiva.

Há tantas coisas no mundo a necessitarem de serem alteradas, e algumas há tanto tempo, que o mundo precisa de quem faça mais e fale menos, e eu sou essa pessoa, cada dia mais e cada dia melhor. Fazendo o que gosto não me incomodo, treino-me para o êxito.

**3** - Se há coisa que dá energia e motivação é fazermos o que outros dizem que é difícil ou impossível. Em momentos conturbados temos de nos levantar e mostrar de que massa somos feitos, se somos “burros de carga” ou “cavalos de corrida”, e essa decisão é minha. Sou um “cavalo de corrida”. O contexto não valoriza as lideranças? E será que alguma vez as valorizou? E foi por isso que os grandes homens e mulheres deste mundo se acomodaram? Claro que não. Muitos olhos estão a olhar para mim, em cada dia, começando pelos meus filhos, família, amigos e até conhecidos. Sou um bom exemplo ou um mau exemplo? Sou um bom exemplo. Tendo eu nascido para triunfar, qual será o meu papel que não seja o de liderar e fazer acontecer?


Estas seriam, neste momento, as minhas respostas que me fazem querer melhorar em cada dia, para ser um líder que muda o mundo, uma pessoa de cada vez.

É fácil liderar? Nem sempre, mas também não é o fim do mundo, pelo menos comparado com tantas pessoas que passam necessidades na vida e muito por culpa de maus líderes.

O mundo precisa de novos líderes? Claro que sim. Basta ver as notícias e andar um pouco por algumas empresas para ver que a maior fonte de desmotivação das pessoas, não é o Governo, não é o euro, não é a empresa ou o Estado. Realmente, são as pessoas, pois elas estão em toda a parte.

E o que será o mundo quando tivermos melhores pessoas?

Isso, os líderes são os responsáveis por ajudar a criar.

Eu já o estou a fazer. E tu? 

**O mundo precisa de novos líderes? Claro que sim. Basta ver as notícias e andar um pouco por algumas empresas**



© | Have the Power



# Coaching e o modelo LIM-Life is Movement

por: **Alexandra Dias Lemos**, Executive Coach, *International Coach Trainer* da ICC para Portugal e *Partner* da Mindcoach

O *coaching* é um processo continuado de desenvolvimento humano, no qual há espaço para estimular o pensamento dialético e a aprendizagem cruzada, já que o crescimento pessoal é uma evidência tanto para o cliente/ *coachee*, como para o *coach*. O *coaching* permite o encontro entre *experts - coach* (que sabe de *coaching*) e *coachee* (que sabe da sua vida) - e onde acontecem, naturalmente, intervenções que fazem uso de ferramentas. Nesta relação de parceria geram-se reflexões desencadeadas pelas perguntas que estimulam respostas, como ignições de *insights* para o cliente, para a formulação clara e positiva dos seus objetivos, fornecendo pistas/ formas de os alcançar. A “vida é movimento” e há momentos para receber o melhor que a vida oferece e outros para dar o melhor de nós mesmos, honrando o outro e tudo aquilo que o guia, e honrando-nos e àquilo que nos orienta. Por um lado, o *coaching* promove o planeamento e a ação - “Eu Faço pela Vida”, por outro, tem a virtude de relevar mais nitidamente

aquilo que traz a perceção de felicidade ao ser humano, enquanto pensa, sente e age, reconhecendo outra variável da equação: aquilo que “A Vida faz por Mim”. O Modelo LIM - *Life Is Movement* que tenho desenvolvido nos processos de *coaching*, permite ao cliente encontrar o seu centro de gravidade, onde pacifica o *stress*, a urgência de ter que fazer algo (planear, prever, antecipar, executar praticidades), substituindo o “ter de fazer”, pelo “querer fazer”, estando intensamente lá”, consciente da base segura da Confiança, como um valor que é alicerce fundamental da construção de uma marca de vida. **—P**

alemos@mindcoach.pt



**MINDCOACH®**  
www.mindcoach.pt

Programa da LAMBENT (nível 1)  
está reconhecido pelo EMCC - European  
Mentoring and Coaching Council, com  
o Prémio Europeu de qualidade: EQA  
- European Quality Award

Para mais informações,  
contactar directamente:  
+351 93 448 92 81  
+351 96 645 35 77  
+351 91 804 80 05  
info@mindcoach.pt

**Alexandra Dias Lemos**  
INTERNACIONAL TRAINER DA ICC - PORTUGAL

**CURSO DE CERTIFICAÇÃO  
INTERNACIONAL EM  
COACHING DA ICC**  
INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY  
PROGRAMA DA LAMBENT  
Porto, Coimbra, Lisboa (94h, 8 dias em presença)

**PORTO** - 25 AGO a 1 SET 2012 | 09H - 18H  
**LISBOA** - 7 a 14 JUL | 13 a 20 OUT | 1 a 8 DEZ 2012 | 09H - 18H



Programa da LAMBENT, certificado pela ICC



# Liderança em contexto de mudança

por: **Maria-João Safara**, *Managing partner* da Power RH

*“Aqueles que passam por nós não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.”*  
Antoine de Saint-Exupéry.

Muito já foi falado sobre liderança, bons e menos bons líderes, líderes naturais e espontâneos, e a aprendizagem da liderança... Decerto que todas as abordagens são passíveis de validação e todas adequadas aos diferentes sistemas e subsistemas de gestão nas organizações.

Os meus pensamentos e cuidados vão para uma outra questão, que me parece mais premente, a capacidade das pessoas que conduzem e gerem pessoas na retenção, desenvolvimento e motivação dos seus colaboradores e da sua capacidade para identificar as pessoas chaves essenciais para o desenvolvimento, produtividade e crescimento dos seus negócios.

Navegamos em mares agitados em termos socioeconómicos e políticos, contextos adversos e de constante mudança necessitam de timoneiros experientes, ágeis, competentes, catalisadores de toda uma estrutura humana, na tomada de decisões difíceis, pergunto-me reconhecemos essas pessoas?

Penso que nunca como hoje tivemos tanto conhecimento dos critérios de competência, temos variadíssima informação, ferramentas e procedimentos de avaliação de desempenho, medição de resultados e validação dos mesmos e nunca tivemos um défice tão grande de bons líderes, o que é que falta?

Não falo só de Portugal, falo de todo o con-

texto, industrial e empresarial. Penso que o que precisamos de fazer é reconhecer os catalisadores de pessoas e de processos nas organizações e apoiá-los nas suas progressões de carreira. Também neste contexto temos de pensar fora da caixa, temos de ver para além do predefinido, do seguro, do globalmente aceite.

Precisamos de identificar os empreendedores emocionais, aqueles que têm a capacidade de catalisar as pessoas para projetos, aqueles que as motivam a otimizar os seus tempos e a sua rentabilidade, aqueles que são mais empáticos, que se colocam ao lado dos colegas independentemente da sua posição hierárquica, que assumem comportamentos de responsabilidade, compromisso, podendo ser um exemplo para os restantes colegas. Aqueles que são competentes, especialistas e que promovem rentabilidade e redução de custos... Aqueles que choram, riem, esforçam-se, trabalham sem medo de serem criticados, avaliados, censurados... Precisamos de reconhecer as pessoas que têm competências de resiliência, de produtividade, de sustentabilidade, de empatia, de se colocarem na pele dos outros, de assumir riscos calculados, de tomar decisões difíceis com a mesma humanidade e respeito que tomam decisões amigáveis, tudo isto nós necessitamos de identificar.

Acredito, e tenho visto diariamente no desempenho das minhas funções em várias empresas com quem colaboro, pessoas acima da média. Só pessoas destemidas e competentes podem gerir empresas e indústrias num contexto de mudança constante, com sustentabilidade e sucesso. Só estas pessoas têm a coragem necessária de viver intensamente aquilo em que acreditam. Não são muito comuns estas características em pessoas de topo, mas muitas das pessoas que estão no topo das empresas têm estas características. Sempre que reflito sobre estas matérias lembro-me da frase “Não

**Só pessoas destemidas e competentes podem gerir empresas e indústrias num contexto de mudança constante**

basta ser mulher de César, há que parecê-lo”. Muitos são os estudos sobre matérias de liderança, creio que todos apontam, de uma forma ou de outra, para a necessidade de adequação das competências do líder aos contextos que lidera, todos indicam um caminho que passa pela necessidade da proximidade do líder com os seus colaboradores, todos indicam a necessidade de adequação de competências específicas e intrínsecas do líder adequadas ao

ambiente a ser liderado, não é novo mas ainda é diminuto... Levanta-se a questão do porquê? No meu trabalho tenho por hábito aconselhar a leitura do livro "O Príncipezinho" de Antoine de Saint-Exupéry, pode parecer demasiado simples? Não creio, muitas das mensagens contidas no livro continuam sempre atuais porque são intemporais. O livro foi escrito em 1940, meados do século passado, contudo não podia ser mais atual. É essencial para quem tem a responsabilidade de liderar e conduzir pessoas a capacidade de interiorização, de se colocar constantemente em causa, de se analisar e estar aberto, sem medo para se confrontar com diferentes facetas da mesma realidade; de estar sempre pronto para compreender o diferente, de estar aberto ao crescimento e desenvolvimento pessoal, sem medo do que seja, muito menos de si próprio; de ser humilde na aprendizagem e grandioso na decisão.

Um bom líder deve ter um excelente autoconhecimento possibilitando antever as situações em que tem participação ativa, desta forma pode agir por antecipação e calcular os riscos das situações, adequando as decisões às realidades objetivas.

"Conhece-te" - Inscrição no Templo de Apolo, em Delphos - 500 a.c. \_\_\_\_\_ P

**Precisamos de reconhecer os catalisadores de pessoas e de processos nas organizações e apoiá-los nas suas progressões de carreira**



© DDF



EXECUTIVE COACHING • OUTPLACEMENT • CAREER MANAGEMENT

Apoiamos as organizações no seu desenvolvimento estratégico, estrutural e humano, num ambiente positivo, evolutivo e de constante mudança, tanto na transição interna como externa. 11 anos de apoio às organizações e às pessoas.

A RELAÇÃO QUE ESTABELECEMOS CONSIGO É A NOSSA MAIS VALIA

[www.power-rh.com](http://www.power-rh.com)

R. Domingos Sequeiro nº27 6ºB | 1350-119 LISBOA | [geral@power-rh.com](mailto:geral@power-rh.com)  
Telefone (+351) 213 874 034 | Fax (+351) 213 861 508

**powerRH**<sup>®</sup>  
with human touch

**arbora**  
Global Career Partners

## Management

# Grandes empresas ou PME

## O tamanho importa?

por: **Vasco Teixeira**, *Manager HAYS Recruiting experts in Information Technology*



Sendo Portugal um país tradicionalmente composto por um tecido empresarial de PME, temos vindo a assistir nos últimos dois/três anos a um crescimento significativo no número de empresas que se enquadram nessa categoria. Podemos enumerar um conjunto de fatores que favorecem este fenómeno, como o desemprego, dificuldades no acesso a financiamento, forte orientação para a área de serviços, gestão ineficiente e o excessivo protecionismo da nossa legislação laboral.

No atual contexto económico e com as taxas de desemprego a atingirem índices preocupantes, tem aumentado o número de empresários em nome individual que criam as suas próprias empresas. Estas novas empresas enfrentam enormes dificuldades no acesso ao financiamento necessário para alavancar a sua atividade. Fruto da sua pequena dimensão e fracos recursos financeiros e huma-

nos, são por vezes geridas por profissionais com menos preparação ao nível da gestão, o que dificulta a definição e implementação de modelos financeiros e operacionais mais competitivos e capazes. A forte preferência pela área de serviços resulta numa fraca especialização e baixos índices de criação de valor, no que à oferta diz respeito, originando empresas pouco competitivas, pouco eficientes e, naturalmente, pouco produtivas. Acresce ainda o elevado protecionismo da

nossa legislação laboral, que tem impacto aquando da tomada de decisão para a criação de novos postos de trabalho. Por recearem a forte penalização financeira e aumento de custos no caso de despedimentos, estas empresas evitam muitas vezes reforçar os seus quadros, perdendo oportunidades de negócio por não assumirem esse risco. Por outro lado, são ainda pouco atrativas para potenciais novos colaboradores, porque transmitem pouca solidez financeira, além de salários e condições pouco atrativas.

As grandes empresas, apesar de mais estáveis, também têm sentido o impacto do contexto económico menos favorável. A dificuldade no acesso ao financiamento, os elevados custos estruturais e o abrandamento da sua atividade têm obrigado estas empresas a redefinir as suas estratégias operacionais e os seus modelos de negócio. No entanto, estas organizações dispõem de outros mecanismos para fazer face aos contratemplos, direcionando a sua atividade para mercados emergentes, criando valor e lançando para o mercado uma oferta inovadora e diferenciadora dos demais concorrentes. Trata-se de empresas conduzidas por gestores fortemente preparados e com uma excecional visão de mercado, que lhes permite contornar melhor as adversidades.

Mas há luz ao fundo do túnel. Independentemente da sua dimensão, são muitas as empresas de TI que, apesar de não estarem completamente imunes ao atual contexto económico, estão a viver um bom momento. Empresas de TI que apostem no investimento em áreas como I&D, na criação de produto (IP - *Intellectual Property*), na inovação, num posicionamento sólido noutras economias emergentes, que mantenham estruturas ágeis e metodologias de gestão competentes, de proximidade e de maior controlo, vão continuar a crescer, criar tendências de mercado e, em última análise, a impulsionar a evolução da própria economia. Será o tamanho um fator importante? Visão, estratégia adequada, modelos de gestão apropriados e muito talento serão fatores seguramente mais determinantes. **■**

**Visão, estratégia adequada, modelos de gestão apropriados e muito talento serão fatores seguramente mais determinantes**

**HAYS** Recruiting experts  
worldwide

# ACÇÃO E REACÇÃO A DIFERENÇA NÃO ESTÁ SÓ EM DUAS LETRAS

Décadas de experiência em recrutamento especializado ensinaram-nos que as empresas vencedoras são as que preparam e antecipam a mudança.

Assim, enquanto outros lamentam a conjuntura difícil, nós continuamos a analisar diariamente mais de 150.000 candidatos em busca daquela combinação excepcional de experiência, talento e determinação que pode mudar o seu negócio.

A diferença entre **acção** e **reacção** é mais do que simples gramática: é **atitude**.

**Opte pela acção e contacte-nos.**

Lisboa [lisboa@hays.pt](mailto:lisboa@hays.pt) 21 782 65 60

Porto [porto@hays.pt](mailto:porto@hays.pt) 22 607 86 10

[hays.pt](http://hays.pt)

ACCOUNTANCY & MA/CONSTRUCTI  
CONTACT CENTR  
ATIONS/EDUCATI  
HNOLOGY/LEGAL  
SAFETY/POLICY &  
OURCES & MINING  
NGINEERING/HU  
LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL  
CIAL SERVICES/SOCIAL CARE/SALES & MARKETI  
ING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANA  
HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESS  
& DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTAN  
NCY & FINANCE/EDUCATION/PHARMA/CONSTRU  
NSTRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEM  
MENT/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/  
INFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING  
RATEGY/BANKIN  
MARKETING/ENE  
INING/TELECOMS  
HUMAN RESOURC  
TRES/FINANCIAL  
PHARMA/MANUF  
HEALTHCARE/AR  
PROCUREMENT/H  
UCATION/PHARM  
TY/CONTACT CEN  
URING & OPERATI  
ON TECHNOLOGY  
NT/HEALTH & SAF  
NKING/RESOURC  
INSURANCE/ENG  
RESOURCES/LOG  
PUBLIC SERVICES  
RESOURCES & MIN  
ENGINEERING/H  
CONTACT CENTR  
ES/SOCIAL CARE  
NG/ENERGY/HEA  
OFFICE SUPPORT  
LEGAL/OIL & GAS

# A Gestão de talento do século XXI

por: **Ricardo Andorinho**, diretor-geral da MBU Intelligence

**A** evidência decorre de estudos científicos levados a cabo por universidades como o MIT, Carnegie Mellon ou Harvard, segundo os quais se demonstra que a *performance* de uma organização, ou das pessoas que a constituem, depende diretamente da qualidade dos relacionamentos sociais numa percentagem que pode variar entre os 20 e os 40%. Parece ser que nos dias em que vivemos, já não importa ter o melhor técnico no quadro da sua empresa, o melhor colaborador, o melhor assistente, o melhor vendedor. A *performance* de uma organização como o somatório de capacidades técnicas e comportamentais que permitem a determinada coletividade expurgar determinado *output*, normalmente quantificado em indicadores financeiros que são consequência de processos humanos

complexos, está na ordem do dia. E pelos mais variados aspetos, sejam eles mais técnicos no que concerne à forma de avaliação de ativos e processos tangíveis, mas também à forma como estes estão dispostos em termos de engenharia humana e sua otimização. É neste último cenário que os ganhos de produtividade ganham maior intangibilidade mas que também permitem escalas de produtividade superiores à simples otimização de um processo administrativo. E passo a explicar o que quero dizer. O talento como algo intangível, de nada nos serve se não se conseguir traduzir em algo tangível, palpável ou mensurável, seja pela via da otimização dos custos, seja pela via do aumento do rendimento de determinado fator produtivo.

Quando penso na palavra talento dois sentidos rapidamente emergem. O talento como capacidade inerente a qualquer ser humano. Talento, talentos, aptidões, saber fazer, etc. E depois o talento como o conjunto de qualidades que fazem de determinado ser humano alguém “especial”, dada a sua excelência no desenvolvimento de determinada tarefa ou atividade. Afirma o neuro-cirurgião e cientista Daniel Wolpert que tudo o que fazemos é a consequência de informações que o cérebro dá aos músculos, sendo que essa informação é ela própria mecânica, ou seja, envolve movimento. Podem ver uma TED *talk* sobre o tema, descrevendo como o cérebro controla o corpo.

Mas se esta última exposição é intangível e relativa, não é menos verdade que quando estamos perante um talento, todas, ou a grande maioria das pessoas que observam a *performance* dessa pessoa, reconhecem as tais características únicas que diferenciam aquele talento dos outros talentos.

Então chegamos ao ponto em que, por um lado, o conceito de talento é completamente intangível, mas por outro ele é “normalmente”



facilmente identificado. E digo normalmente porque não é fácil identificar talentos dentro das organizações. Este facto deixa encoberto, escondido e muitas vezes submerso em áreas de desconforto profundo, uma quantidade de talentos astronómica capaz de mover montanhas e descobrir a fórmula mágica para o sucesso da organização, sempre e quando esses talentos sejam identificados, valorizados, ouvidos e “utilizados” a favor das entidades gestoras de capital intelectual, isto é: toda e qualquer organização. O problema é exatamente este: pensarmos que as pessoas estão preparadas para se avaliarem umas às outras independentemente da sua formação (técnica e comportamental), informação (técnica e comportamental) e experiência (técnica e comportamental). Quem tem a responsabilidade é quem decide acerca dos talentos de determinada organização não havendo critérios, procedimentos e ferramentas com relevância científica que promovam decisões de gestão com base no conhecimento profundo das pessoas, da sua inter-relação e interdependência. Os sistemas de avaliação de desempenho que se utilizam não respondem a perguntas relacionadas com o desenvolvimentos dos trabalhos internos e dinâmicas de grupo, colaboração e produtividade de equipas, investimentos em Recursos Humanos, custos da mudança, cultura social da organização, impacte da gestão de recursos humanos na *performance* global, etc. Nos dias que correm ouvimos falar muito de talento, gestão de equipas, *performance*, controlo de gestão, avaliação de desempenho. São tudo belas palavras que existem há muitos, muitos anos. Elas fazem parte do quotidiano de todas

## A reter

- A competitividade individual afeta o próprio indivíduo e a sua equipa de forma radical;
- A falta de competitividade individual leva à fraca *performance* e à exclusão de indivíduos, patrocinada pelos grupos mais competitivos;
- Indivíduos altamente competitivos vivem bem com a competitividade dos colegas. Os pouco competitivos vivem mal e têm dificuldades em adaptar-se;
- Uma equipa é um ecossistema humano complexo, no qual o conhecimento técnico oferece vantagens competitivas ao seu detentor, embora a facilidade de relacionamento entre os mais fortes facilite a união do grupo;
- Existirá sempre uma agenda individual e outra coletiva, uns que colocam o grupo acima dos seus interesses pessoais, outros que não, a diferentes níveis de profundidade;
- Equipas altamente motivadas produzem resultados três vezes superiores;
- É impossível atribuir quotas de responsabilidade pelo sucesso de uma equipa, dada a complexidade de processos mecânicos e intelectuais que ninguém vê e/ou conhece com exatidão;
- O contexto da organização, a antiguidade, a história, a cultura social e os indivíduos que dela fizeram parte, afetam de forma significativa o presente da organização;
- A política de financiamento de uma equipa/ organização e a forma como esta é gerida dia a dia define o futuro das equipas e das organizações.

as empresas, de forma mais ou menos consciente. O que me repugna é o facto de continuarmos a falar de talento sem atuar no sentido da valorização clara da componente humana das organizações. Qualquer CEO ou diretor com responsabilidades fala das pessoas da sua organização como ativo estratégico, o seu bem mais precioso, etc., etc., mas não é menos verdade que estão a falar de pessoas que muitas vezes não sabem o nome, muito menos conhecem aquilo em que são efetivamente competitivas, o seu perfil de liderança, o seu ambiente de trabalho ideal, as suas forças e fraquezas, como se relacionam com os outros... (independentemente do cargo que lhes está associado). O único que mudou no tempo, dada a evolução tecnológica e conhecimento científico, é a forma com avaliamos e medimos, pessoas e processos a fim de tomarmos decisões mais racionais em relação a algo tão complexo como as pessoas. —P

### ASSINE A REVISTA PESSOAL

E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Directa de Apoio ao Assinante:

Tel.: 214 337 036  
Email: assinaturas@vasp.pt  
ou www.rhonline.pt



Pessoal online Fora Série RH RHtv SHOPPING

*Metrics*

# Não pode gerir o que não pode medir

por: **Enzo de Palma**, *Country manager Portugal da Cezanne Software*

A informação de Gestão de Recursos Humanos tornou-se num fator essencial: “gerir sem medir” é impensável nos dias de hoje. Dispor de uma biblioteca de métricas que constituem a base das decisões de gestão organizacional permite gerir expectativas que antigamente não teriam expressão no mundo laboral.

A definição dos indicadores de gestão de Recursos Humanos deve ser o reflexo das variáveis de gestão da organização. Quando se pretende medir o desempenho de uma organização, ou de um conjunto de Recursos Humanos, os parâmetros devem ser os que refletem as variáveis pela qual a gestão organizacional é realizada.

Assumindo o exemplo dos indicadores de avaliação de desempenho dos Recursos Humanos, estes pressupõem (como qualquer definição ou noção de indicador), a medição de um parâmetro que calculará a diferença entre a situação que se espera atingir e a situação atual, ou seja, se a unidade (Recursos Humanos) no seu atual estado (= desempenho) está a funcionar (= processos) de acordo com o pretendido (= objetivos).

A associação entre uma política de benefícios e o resultado da avaliação é o reconhecimento do bom desempenho individual ou em equipa, e normalmente tem uma elevada probabilidade de ter impacto positivo na componente motivacional do colaborador. Mas isto não significa que as organizações que não utilizem reconhecimento/ atribuição de prémios pelos resultados dos indicadores de gestão, não devam recorrer à medição de indicadores. A excelência alcança-se pela melhoria contínua da nossa *performance*, e é pela medição que é possível identificar os pontos fortes e os pontos a melhorar.

A introdução das tecnologias de informação aliadas à Gestão Estratégica de Recursos Humanos contribui para a simplificação da gestão, poupando tempo e garantindo um melhor resultado para todos. Qualquer sistema de informação que permite extrair *outputs* de métricas de Gestão de Recursos Humanos deve ser revisto periodicamente. Se uma organização pretende melhorar continuamente, deve sempre rever os parâmetros definidos no modelo de medição que reflete a respetiva estrutura organizacional. A organização por ser um “elemento vivo” e em constante mudança... Deverá ter meios que permitam acompanhar essa evolução, evitando que os indicadores de gestão fiquem desatualizados da verdadeira realidade organizacional.

Especificamente, um produto como o Cézanne OnDemand permite à organização ter ao seu dispor um apoio para criar processos que refletem

**A excelência alcança-se pela melhoria contínua da nossa *performance*, e é pela medição que é possível identificar os pontos fortes e os pontos a melhorar**


a sua própria biblioteca de indicadores de gestão. Não só dirigidos ao desempenho, mas também à extração de indicadores de gestão sobre dados de colaborador,



estruturas organizativas, gestão de ausências e necessidades de desenvolvimento.

As ferramentas tecnológicas têm o “dever” de permitir que a organização decida o que incluir, o que medir e como medir, e que ações podem ser executadas por quem intervém em cada etapa do processo. Especificamente com o Cézanne OnDemand, será capaz de:

- Definir Objetivos - usando uma abordagem SMART
- Avaliar as capacidades e competências - agrupadas por um perfil.
- Tomar decisões com confiança - com o cálculo automático da nota final, é fácil obter as informações mais importantes da avaliação.
- Torná-lo mais fácil para todos - todos beneficiam!

Em resumo, o acesso aos indicadores de gestão devem permitir garantir o alinhamento do departamento de recursos humanos com outros departamentos e, portanto, com a missão e visão de uma empresa: não pode gerir o que não pode medir. 



# Cloud computing e a gestão de RH

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

É pacífico que os Recursos Humanos são o principal ativo de uma empresa. Só com pessoas motivadas, com formação adequada e de inteligência viva é possível inovar, mudar processos, criar riqueza. Atribuir a cada pessoa o trabalho mais adequado, eliminar tarefas sem valor acrescentado e gerir a informação necessária à boa tomada de decisões são, hoje, as tarefas mais importantes dos gestores de RH. Tudo isto só se consegue com a ajuda de boas ferramentas.

E é aqui que sugerimos aos gestores que olhem para a nova realidade do *cloud computing*, também designado SaaS (*software as a service*) ou nuvem, ou seja, que utilizem *software* para apoio à gestão de RH que não está nas suas instalações e que é partilhado.

As vantagens são muitas: *software* sempre atualizado; custos mais baixos; acesso fácil e a partir de qualquer lugar (só necessita de Internet); acesso a ferramentas inovadoras (principalmente para organiza-

ções de menor dimensão); e a garantia de cumprimento de requisitos de segurança e de confidencialidade por parte da maioria dos fornecedores.

Em 2009, a Escrita Digital começou a disponibilizar os produtos XRP em SaaS, inicialmente com as aplicações para gestão de frotas, tendo sido a Câmara Municipal do Porto a inaugurar o serviço, com a aplicação XRP |Pool. Desde janeiro de 2012, com os módulos XRP |Gestão da Formação e XRP |Gestão de Talento, todos os nossos produtos para apoio à gestão de RH estão disponíveis em SaaS. —P

tone.gil@escritadigital.pt

## XRP | Recursos Humanos

Aplicações informáticas para apoio à gestão de recursos humanos e à gestão de talento.

**Aplicações disponíveis:**

- Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos
- Gestão de Turnos/Banco de Horas
- Gestão por Competências
- Portal do Colaborador
- Gestão da Formação
- Gestão de Despesas
- Gestão de Contratos
- Gestão de Talento
- Revisão Salarial
- Férias e Faltas
- Recrutamento





Rua Castilho, 39, 10.º F  
1250-068 Lisboa (Portugal)

Tel. (+351) 21 381 17 10  
Fax (+351) 21 381 17 16

Também disponível em SaaS **XRP**®

www.escritadigital.pt/xrprh
|
xrprh.info@escritadigital.pt

# Voluntariado nas empresas - uma prática que veio para ficar

Conheça o exemplo de voluntariado corporativo levado a cabo na Schneider Electric, que promove a colaboração dos atuais colaboradores e aposentados da empresa nas organizações parceiras da Fundação Schneider Electric.

por: **Teresa Fernandes**, *Responsible Everywhere Initiative manager* na Schneider Electric Portugal

Muito se fala sobre voluntariado e dos benefícios que este acarreta para a sociedade atual. Responsabilidade social é um dos temas que tem estado na ordem do dia, principalmente, quando falamos em responsabilidade social dentro das empresas.

A recessão que se vive atualmente em todo o mundo foi um dos fatores preponderantes para que este conceito tenha ganho um espaço alargado dentro das empresas, sendo os programas de voluntariado, muitas vezes, incluídos nas próprias estratégias de negócio. Todos os dias, milhares de colaboradores, nas mais diversas empresas dedicam, de forma voluntária, o seu tempo a ajudar os outros e a fazer a diferença junto das comunidades.

Atualmente, as empresas têm sido um dos grandes impulsionadores destas práticas - do chamado voluntariado empresarial. Aqui, falamos não só de ações pontuais de *team building* ou ações de sensibilização, como a recolha de materiais, palestras, etc., mas também de ações que implicam um envolvimento maior, um compromisso.

Empresas, como a Schneider Electric, começam a apostar num tipo de voluntariado que promove não só a ocupação de colaboradores aposentados, mas que também permite a colaboradores ativos contribuírem para uma sociedade com maior apoio e equidade.

Na verdade, embora ainda esteja nas etapas iniciais do seu desenvolvimento, a colaboração com outras empresas nas ações voluntárias já é reconhecida como uma forma de fortalecer as relações da empresa com os seus fornecedores, clientes e parceiros.

A eterna dicotomia que se impõe é: benéfico para a imagem ou bom para a sociedade? Atualmente, consegue-se o melhor dos dois mundos. Este tipo de atividades deixaram de ser apenas uma ação pontual para dar lugar a



uma prática permanente das empresas. Prática que confere, em parte, uma forte imagem à empresa mas que, em primeira instância, atua diretamente na motivação dos colaboradores. De acordo com alguns especialistas, este tipo de práticas, para além de estimular o sentido de responsabilidade de toda a estrutura da empresa, melhora o ambiente profissional e reforça o trabalho em equipa. De facto, estudos têm demonstrado que estas ações atuam mesmo ao nível da produtividade.

Nós por cá, Schneider Electric, juntámo-nos à nossa fundação dedicada ao ensino e formação profissional no âmbito da energia, e criámos a Schneider Electric Teachers, uma Organização Não Governamental (ONG) que promove o voluntariado dos atuais colaboradores e aposentados da empresa nas organizações parceiras da Fundação Schneider Electric.

Uma ação de *marketing*, de reputação e de filantropia que, não só ajuda as empresas a motivarem os seus colaboradores, mas que também impulsiona a economia e que apoia, no caso da Schneider Electric, através de práticas sustentáveis, economias emergentes como África, China, Índia e Brasil.

A gestão da energia e alterações climáticas representam desafios centrais para o planeta. Fazer mais com menos recursos, é possível, a partir de agora. Ao apoiar projetos inovadores, a Fundação Schneider Electric contribui para encontrar soluções. Estamos envolvidos em programas simbólicos e internacionais através da partilha do nosso *know-how*, particularmente na gestão de energia, e através de doações em equipamentos e/ou, na aplicação de competências no terreno.

Em todos os setores, o voluntariado pode e deve ser uma prática comum nas empresas portuguesas e internacionais. Nós acreditamos que podemos fazer mais com a sua energia, e você? Acredita?



**JUNTE-SE AOS MELHORES!**

[www.melhoresfornecedores.org](http://www.melhoresfornecedores.org)

# A energia que nos chegou do Brasil



Leila Navaro trouxe-nos a força de quem acredita em si e nos outros, principalmente nos que acreditam que a vida tem um sentido e que trabalham todos os dias sem desistir. Uma lufada de energia trazida por uma senhora que, segundo a Revista Veja, integra o *ranking* dos 20 mais notáveis palestrantes brasileiros.

por: **Catarina Guerra Barosa**

fotos: **Design e Forma**

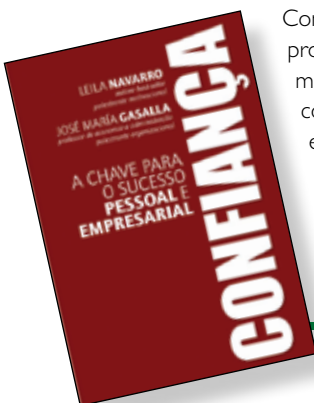
## TEM UM SEGREDO PARA MOTIVAR AS PESSOAS? PODEMOS CONHECÊ-LO?

Não acredito em motivação, mas em automotivação, a qual, por sua vez não se ensina, nem se desenvolve. A automotivação inspira-se, energiza-se, vitaliza-se, recupera-se porque é um atributo que as pessoas já têm internamente. É uma condição nata, ninguém dá para outra pessoa, mas pode tirar e enfraquecer. E muito frequentemente é isso que acontece nas empresas. Existem profissionais que chegam à empresa automotivados e com o passar do tempo vão perdendo o brilho nos olhos; porém, o contrário também é verdadeiro, e pode acontecer uma pessoa integrar uma nova equipa de trabalho com a automotivação baixa e despertar porque começa a ver sentido no seu trabalho, sente-se respeitado, valorizado e importante pelas coisas que faz e como faz. O segredo para uma pessoa se manter automotivada está alicerçada em cinco importantes perguntas.

- 1- Sinto-me respeitado nessa relação ou situação?
- 2- Sinto-me valorizado nesta situação ou relação?
- 3- Continuo a desenvolver-me como pessoa e aprendendo algo relevante satisfatoriamente?
- 4- Desfruto positivamente das coisas que me proponho fazer?
- 5- Esta relação ou situação tem a ver com meu sentido de vida, faz sentido para mim?

## Leila recomenda

Como eu escrevi cada um dos meus livros com seriedade e muito comprometimento com a vida e a realização das pessoas, sem rodeios ou falsa modéstia, eu sugiro todos os meus! Hoje tenho 14 títulos que podem ser conferidos no [www.leilanavarro.com.br](http://www.leilanavarro.com.br). Especificamente em Portugal foi editado o título *Confiança* (Editora Prime Books), escrito pelo professor espanhol José Maria Gasalla e eu. Também indico um título "A mudança – o futuro do trabalho já chegou", da autora Lynda Gratton (Texto Editores) lançado recentemente em Portugal e que ainda nem chegou no Brasil. Com essa bibliografia sugerida não há crise que emperre o desenvolvimento e crescimento desses leitores em Portugal.



Se continuamente a resposta é negativa para essas perguntas, então não há outra alternativa a não ser repensar sua própria condição e mudar o que for necessário para alinhar suas ações aos seus propósitos de vida.

### O QUE SIGNIFICAM AS PESSOAS PARA SI?

Pessoas são seres extraordinários, que detêm uma capacidade incrível de transformação e de aprendizagem, porém, muitas vezes, deparamo-nos com homens e mulheres que desconhecem seus dons e talentos e, por isso, perdem grandes oportunidades na vida. Defendo categoricamente que cada ser humano faça da busca pelo sentido de vida o seu sentido de vida. Todos nós temos competências para isso, independentemente de circunstância. Quando se está empenhado na realização de um sonho, cada pequena conquista é motivo de comemoração; Aqueles que estão convictos de algo, o universo se ajoelha aos seus pés e faz com que aquilo se concretize. As pessoas são "seres poderosos" e precisam assumir e exercitar esse poder de escolha!

### COMO DESCREVERIA UM GESTOR DE PESSOAS IDEAL?

Os atributos de um bom líder, um bom gestor ou um bom empreendedor podem ser aspetos mais fáceis de lidar para alguns, mas, também fatores que podem ser desenvolvidos e aprimorados constantemente para outros. A questão principal é estar aberto a uma transformação e comprometido com um propósito. Gestores em sintonia com seu sentido de vida procuram enxergar o outro como único. Observo isso com o resultado do meu trabalho, quando o gestor conquista o empenho e envolvimento dos colaboradores geralmente sofre antes transformações decorrentes de um novo nível de consciência de si mesmo e do seu meio de atuação. Mas é importante que cada um respeite suas particularidades, sem criar expectativas inatingíveis, distantes da sua própria realidade. Isso gera um ambiente de confiança que favorece os relacionamentos, a construção de objetivos com focos comuns e resultados sustentáveis que beneficiam a todos.

### PODE DAR TRÊS CONSELHOS AOS GESTORES PORTUGUESES?

Hoje as palavras de ordem são inclusão (ganha - ganha), minimalismo (fazer muito com pouco: pouco tempo, poucos recursos, poucas pessoas, pouca energia, etc.) e talentos (gente com diferencial). Comportamentos focados nessas três diretrizes resultam em comprometimento e, por sua vez, o comprometimento só existe em gente, pessoas e não em uma empresa. Considerando que toda empresa é uma organização, quando ela

### INGREDIENTES DO SUCESSO EMPREENDEDOR

"O empreendedorismo não é inato nem é obra do acaso: é antes o resultado das condições da envolvente em que o indivíduo está inserido". Quem o diz é Virgínia Trigo, a nossa especialista em empreendedorismo. Acrescenta ainda que o "empreendedorismo é, acima de tudo, uma atitude, que se traduz num comportamento, pelo que é indispensável que o seu ensino seja abordado dum ponto de vista comportamental e de desenvolvimento pessoal". Nos últimos anos tem-se falado no papel importante, e quase banal, que o insucesso pode ter como uma aprendizagem de se poder fazer mais e melhor na próxima tentativa e no sentido de desmistificar o falhanço. Sem dúvida que é importante esta desmistificação, porém, não nos podemos esquecer que a carga que o insucesso tem continua a ser muito pesada. O melhor mesmo é evitá-lo. Como?

De todos os projetos empresariais que apoiámos, alguns não foram bem sucedidos. O que distingue os bem sucedidos dos outros? Nós acreditamos que se deve sobretudo aos cinco ingredientes essenciais do processo empreendedor, denominado por *Zach's Star of Success*: conhecimento, compromisso, contactos, energia e, claro, paixão. Assumindo desde já que existe uma ideia de negócio viável, que é o ingrediente base, logo a seguir há que juntar o conhecimento: da ideia, do mercado, dos clientes e fornecedores e, muito importante, dos concorrentes. Depois, o que o empreendedor necessita para viabilizar o seu projeto é de uma rede de contactos e parcerias que devem ser construídas e identificadas logo nas primeiras etapas do processo de empreendedorismo.

Destacamos em particular a energia, já que sem esta o empreendedor dificilmente sobreviverá a todos os obstáculos que encontrará pelo caminho. E precisará de muita. Quem diz energia diz resiliência pois durante todo o processo o empreendedor vai sentir uma esquizofrenia de sentimentos: euforia, depressão, ceticismo, desespero, otimismo, pessimismo, realização, pelo que há que ter capacidade e habilidade suficientes para ultrapassar todas as barreiras que surgirão pelo caminho de quem faz o seu futuro.

**Ana Pereira da Fonseca**, Diretora Financeira e de Comunicação do AUDAX/ ISCTE

**“Hoje as palavras de ordem são inclusão (ganha – ganha), minimalismo (fazer muito com pouco: pouco tempo, poucos recursos, poucas pessoas, pouca energia, etc.) e talentos (gente com diferencial).”**

ção de toda situação em que não estamos preparados para enfrentar ou que surge inesperadamente, de surpresa, tal como o evento do tsunami que ocorreu no ano passado no Japão, com repercussão mundial, por exemplo. Porém, se olharmos mais atentamente à nossa realidade, vivemos em crise todo o tempo e não nos damos conta. E aí nos deparamos com comportamentos diferentes diante da crise. Algumas pessoas desistem ante o inesperado, outras, e aí está um posicionamento positivo e correto, tratam a crise como ela realmente é - uma oportunidade de revelar competências internas que de outra forma não seriam despertadas. É importante aprendermos a encarar a crise como um desafio para a criação de novas oportunidades,

não conta com pessoas comprometidas vira desorganização.

### O QUE SIGNIFICA PARA A LEILA A PALAVRA CRISE?

Crise é a representa-

ção de novos caminhos, de novas decisões, de novos projetos, uma nova forma de enxergar a realidade. Em 2009 eu lancei o livro “Talento à prova de crise” e nessa obra reuni argumentações para que as pessoas entendam, enfrentem e vençam os diversos tipos de crise que acontecem no mundo e dentro de cada um de nós. Especialmente para os poderosos de Portugal me ocorreu agora fazer uma condição super-especial.

### QUAL É A PERSONALIDADE PORTUGUESA QUE MAIS ADMIRA E POR QUÊ?

Sem sombras de dúvida o primeiro é Fernando Pessoa, um homem que fez da sua trajetória de vida uma exploração dos seus diversos talentos. Ele foi empresário, editor, crítico literário, jornalista, comentarista político, tradutor, inventor, astrólogo, publicitário ao mesmo tempo em que produzia a sua obra literária em verso e em prosa - um homem de muitas facetas. Pode-se dizer que a vida do poeta foi dedicada a criar e que, de tanto criar, criou outras vidas através dos seus heterónimos, o que foi a sua principal característica e motivo de interesse pela sua pessoa, aparentemente muito pacata. Outro ícone português para mim é Cristiano Ronaldo! À parte considerações sobre sua personalidade, eu quero destacar aqui sua atitude em campo que pode ser encarada como uma aprendizagem metafórica para o nosso dia a dia. Quando esse cara entra em campo mostra sua garra, força, energia, persistência, transmite confiança e mostra a diferença quando se acredita naquilo que faz e investe seu talento para criar, reinventar e até se redescobrir! Tenho certeza que sobre essas duas “feras” ainda há muito mais qualidades e competências a se destacar! Para esses eu tiro o meu chapéu!

## Quem é Leila Navarro?



Há mais de 10 anos a dar palestras, Leila Navarro conquistou uma sólida carreira no Brasil e no exterior. Já fez palestras em Espanha, no Chile, Uruguai, Paraná, Japão, México, Angola e Portugal. Nos últimos anos tem feito apresentações anuais no Japão e trimestrais em Espanha e Portugal. No Brasil, segundo a Revista Veja, integra o ranking dos 20 mais notáveis palestrantes brasileiros e já ganhou por duas vezes o prêmio dos 100 melhores fornecedores de RH – Categoria palestrante do ano (2005 e 2009).

Autora de catorze livros, entre eles, “Talento para ser Feliz”, “Talento a prova de crise”, “O poder da superação”, “Confiança, a chave para o sucesso pessoal e empresarial” e “Confiança, o diferencial do líder”, os dois últimos desenvolvido a quatro mãos com o consultor espanhol José María Gasalla, Leila Navarro mantém como base da sua carreira a inovação, a confiança, a sustentabilidade, o comprometimento e a capacidade de manter todos esses quesitos em altos níveis de satisfação e felicidade.

### IMAGINE QUE, POR UMA SEMANA, PODIA MANDAR EM PORTUGAL, O QUE FARIA?

Quando estive em Portugal, adorei o que a Talenter promoveu! A empresa reuniu num único evento motivação, energização, capacitação, exemplaridade e responsabilidade social. Durante o evento em que eu apresentei uma palestra foram apresentados casos de empresas que estão fazendo a diferença na crise com felicidade, trabalho, ousadia, cabeça erguida, além de uma palestra motivacional que ensinou algumas ferramentas para enfrentar na


## Testemunho Pessoal

NO PASSADO DIA 31 DE MAIO, A TALENTER TROUXE A PORTUGAL, PELA MÃO DA IZI SPEAKERS BUREAU (WWW.IZISPEAKERSBUREAU.COM ) LEILA NAVARRO PARA A CONFERÊNCIA “TALENTING HAPPINESS” , LEILA FALOU DE MOTIVAÇÃO . PEDIMOS-LHE UM TESTEMUNHO SOBRE O QUE ACHOU DESTA CONFERÊNCIA.

“Falar sobre o evento em Portugal é algo emocionante para mim. É muito provável que me falem palavras para traduzir a emoção que eu senti nas horas que passei com os meus amigos portugueses. Quando vejo as fotos, relembro como foi mágica e encantadora essa conferência. Depois de toda a emoção da palestra, ao final eu cantei ao vivo com uma orquestra magnífica e o cantor Rui Drumond, da Operação Triunfo de Portugal! Foi apoteótico, inesquecível e inspirador. Desde que voltei para o Brasil, depois desse evento, tenho tido diversos *insights* magníficos que muito em breve compartilharei com o mundo! Se eu tivesse que resumir todas as minhas sensações e sentimentos sobre essa conferência em uma única palavra, certamente seria: PODEROSA! “

prática esse momento delicado de crise. O surpreendente é que tudo isso ainda teve uma abrangência ainda maior. Todos os recursos angariados com a realização do evento foram integralmente doados para a ACNUR - Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados, em prol de milhões de pessoas que se encontram fora do seu país por causa de fundado temor de perseguição por motivos de raça, religião, nacionalidade, opinião política ou participação em grupos sociais, e que não possa (ou não queira) voltar para casa. Isso demonstra plena consciência e prática da responsabilidade social. Apesar da “crise”, durante um evento, a Remax apresentou um relatório no qual a empresa vendeu 10 mil imóveis nos primeiros quatro meses de 2012. Ante essas observações, por uma semana, eu analisaria mais profundamente os perfis de pessoas que se acomodam entre queixas e outras que fazem a diferença e mesmo em um momento especial e delicado como o que está vivendo Portugal, ainda se propõem a ajudar e dar esperança ao próximo. Certamente, há muito que aprender com tudo isso!

### COMO SE DESCREVE ENQUANTO PESSOA?

Quando citei Fernando Pessoa como uma personalidade portuguesa que admiro, também me identifico com ele por suas atitudes proativas, inovadoras e surpreendentes. Hoje, com uma carreira consolidada como palestrante no Brasil e no exterior, exercendo com paixão a minha quarta carreira profissional, sem desconsiderar toda a aprendizagem que fiz com as outras na minha caminhada, posso dizer que minha mente, coração e visão estão sempre voltados para novas experiências e aprendizagem. Procuro transmitir isso nas minhas apresentações, nos meus livros, nas ações que desenvolvo. Com frequência faço uma afirmação que tem tudo a ver comigo: “A vida não tem ensaio é uma contínua estreia”. Tenho claro que na vida eu nunca erro porque de tudo eu procuro aprender um pouco mais e me posicionar cada vez mais inteira em tudo o que me proponho a fazer... Assim sou eu, Leila Navarro. 

**“Com frequência faço uma afirmação que tem tudo a ver comigo: A vida não tem ensaio é uma contínua estreia”**



### O CRESCER DE UM MOVIMENTO

Finalmente começamos a assistir a um verdadeiro movimento internacional à volta do *Game Based Learning* e o GREAT está entre os projetos com maior visibilidade.

Estivemos por intermédio da iZone Roménia em Bucareste e estivemos em Itália pela mão da Prof. Maja Pivec, dois eventos a registar pelo seu impacto mediático nas comunidades locais.

A Euronews decidiu efetuar uma reportagem especial sobre *Game Based Learning* e o Centro de Informação Europeia Jacques Delors divulgou a mesma enfatizando o papel do GREAT.

Começamos finalmente a verificar que as comunidades empresariais estão a abrir as suas portas ao GBL e as feiras tecnológicas começam a apresentar as suas soluções para esta área, manifestando grande interesse no seu potencial.

Este é o nosso rumo, unir os agentes educativos (professores, formadores, tutores), aos produtores de jogos e aos investigadores. Este é o triângulo conceptual que gere o nosso projeto e são cada vez mais aqueles que se juntam a nós.

Para que no final do projeto possamos atingir, não as metas operacionais do projeto, pois essas estão controladas, mas a ambição de gerar um *cluster* da área dos jogos em Portugal, necessitamos que cada vez mais pessoas interessadas nesta temática se juntem a nós. Queremos contar com o seu apoio.

Para obter mais informação siga-nos no Facebook, LinkedIn, Google+, [www.project-great.eu](http://www.project-great.eu) ou [www.apg.pt](http://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.



# Como manter os trabalhadores felizes

“Encontra um trabalho que te deixe feliz e nunca mais terás de trabalhar.” Esta frase, escrita por Confúcio, não podia ser mais atual. Num momento de grande instabilidade nos mercados, saber como manter os colaboradores felizes é fundamental para a sustentabilidade das organizações.

por: **Georg Dutschke**, Professor Universitário

O projeto de investigação *Happiness Works*, desenvolvido em parceria pela Horton International, Georg Dutschke (Universidade Atlântica) e Julio García del Junco (Universidade de Sevilha, Espanha) pretende verificar quais as razões pelas quais os profissionais são mais felizes na organização para a qual trabalham e na função que desempenham. Este projeto está a ser desenvolvido em Portugal, Espanha e Brasil.

O conceito de felicidade organizacional e a sua relação com produtividade é um tema cada vez mais estudado por investigadores um pouco por todo o mundo. Trabalhos de investigação realizados em diferentes países demonstram a existência de correlações positivas entre colaboradores mais felizes e produtividade.

Em Portugal, embora seja um tema muito atual, é ainda pouco suportado por trabalhos de investigação que definam devidamente o conceito, caracterizem quais os fatores que mais contribuem para a felicidade dos profissionais e relacionem a felicidade organizacional com a *performance* dos colaboradores e organizações. Para verificar esta realidade em Portugal, é necessário, primeiro, conhecer quais são os fatores e variáveis que contribuem para a felicidade dos profissionais portugueses.

A Felicidade Organizacional é um conceito complexo que deve ser encarado como estratégico na gestão das organizações e dos seus recursos humanos. Autores como Baker, Greenberg e Hemingway (2006) referem que a felicidade organizacional tem como base comportamentos (não emoções) e que é fruto de um pensamento estratégico. Os mesmos autores definem uma organização feliz como sendo uma organização em que cada indivíduo, em todos os níveis hierárquicos, tem um conjunto de pontos fortes, trabalha em equipa para um objetivo comum, obtém satisfação quando desenvolve novos produtos ou serviços de qualidade e, através desses novos produtos ou serviços, consegue proporcionar uma diferença positiva na vida de outros indivíduos. Estes autores referem também que nas organizações felizes os colaboradores e diretores estão de tal forma envolvidos com a organização e função, que encaram a sua atividade profissional como “ocupações felizes”.



© Fotolia



O conceito de felicidade organizacional inclui, mas é bastante mais abrangente, que o conceito de satisfação no trabalho. Fisher (2010) refere que o conceito de felicidade organizacional considera dimensões como o envolvimento do profissional com a organização e função, satisfação com o trabalho, e compromisso positivo com a organização e função. Hosie, Sevastos e Cooper (2007) referem que a felicidade organizacional é função de um compromisso afetivo com a organização, do bem-estar na organização e função, e da satisfação no trabalho.

Numa organização feliz os colaboradores têm uma atitude positiva. Levantam-se todos os dias com vontade de ir trabalhar, a organização é apreciada e respeitada pela comunidade que percebe a sua contribuição para uma melhor qualidade de vida. Baker, Greenberg e Hemingway (2006) com base em estudos de caso, referem que as organizações felizes (1) são mais criativas e capazes de provocar a mudança, (2) estão orientadas para o “é possível” e não apenas para a resolução de problemas, (3) os líderes criam um ambiente que promove a colaboração, cooperação e a responsabilidade do colaborador, (4) é incentivado o positivismo e trabalho em equipa e (5) os colaboradores procuram transformar “possibilidades” em soluções reais que contribuam para a sustentabilidade da organização.

Vários investigadores têm procurado verificar a relação entre colaboradores mais felizes e uma maior *performance* da organização. Entre outros, Hosie, Sevastos e Cooper (2007) concluem que existe uma correlação positiva entre colaboradores mais felizes e maior *performance*. Judge *et al.* (2001) referem que existe uma correlação positiva entre colaboradores felizes e mais *performance*, sendo o valor da correlação muito elevado em funções mais complexas. Harrison *et al.* (2006) verificam uma correlação elevada entre colaboradores felizes e *performance*. Oswald, Proto e Sgroi (2008) realizaram um estudo onde demonstram que profissionais mais felizes são mais produtivos.

### O PROJETO HAPPINESS WORKS

O projeto Happiness Works foi desenvolvido com base em investigação realizada por Fisher (2010) e Hosie, Sevastos e Cooper (2007). Estes investigadores referem que a felicidade de um profissional é maior quanto ele seja mais feliz na organização e na função. O projeto Happiness Works foi realizado em duas fases.

## Transforme a sua empresa

1. Promova um excelente ambiente interno
2. Mostre reconhecimento e respeito pelos colaboradores
3. Invista no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores
4. Tenha uma política de remuneração justa
5. Defina objetivos justos e atingíveis
6. Desenvolva uma cultura de inovação
7. Mostre que a organização é sustentável
8. Incentive o envolvimento entre os colaboradores e as chefias
9. Motive os colaboradores a serem empreendedores
10. Permita o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

A primeira fase decorreu durante o ano de 2011. Foram entrevistados 1000 profissionais portugueses e identificadas as variáveis e dimensões que condicionam a felicidade dos

profissionais em Portugal, permitindo a construção do questionário do Índice de Felicidade nas organizações em Portugal.

A segunda fase decorreu entre janeiro e abril de 2012. Foi então aplicado o questionário, respondido por 1200 profissionais portugueses, dos setores de Transporte e Logística, Consultoria e Ensino, Saúde e Apoio Social, Informação e Comunicação, Financeira e Seguros, Construção e Imobiliário, Comércio por Grosso e a Retalho, Indústria Transformadora, Setor Estado, Outros.

A análise dos resultados obtidos nas duas fases permite identificar as dimensões que mais contribuem para a felicidade dos profissionais em Portugal (ordenadas por ordem de importância). Felicidade na Organização: 1. Ambiente interno; 2. Reconhecimento e confiança; 3. Desenvolvimento pessoal; 4. Remuneração; 5. Envolvimento pessoal; 6. Sustentabilidade e Inovação; 7. Envolvimento com as chefias e organização; 8. Definição de objetivos; 9. Equilíbrio entre a profissão e vida pessoal. Felicidade na Função: 1. Envolvimento com a função; 2. Desenvolvimento pessoal; 3. Reconhecimento e respeito; 4. Ambiente de trabalho; 5. Remuneração; 6. Objetivos; 7. Sustentabilidade e segurança; 8. Apoio das chefias; 9. Equilíbrio entre a profissão e vida pessoal; 10. Poder ser empreendedor.

É também interessante verificar que os profissionais são mais felizes na função que desempenham do que na organização para a qual trabalham. Esta realidade é semelhante nos diferentes setores e países analisados.

Consideramos que as conclusões obtidas com o projeto Happiness Works são de grande importância para a gestão tática e estratégica dos Recursos Humanos nas organizações, com ações concretas, pois identificam as dimensões e variáveis que contribuem para a felicidade dos colaboradores por empresa e por departamento. Sabendo que colaboradores mais felizes são mais produtivos e contribuem para uma maior *performance* da organização, é importante que as organizações em Portugal saibam como manter os seus colaboradores felizes, não apenas na organização, mas também, através da função que lhes é confiada. Esta perspetiva, é bastante mais abrangente do que apenas garantir a satisfação dos colaboradores, e é fundamental para a sustentabilidade das organizações. —P

**Numa organização feliz os colaboradores têm uma atitude positiva. Levantam-se todos os dias com vontade de ir trabalhar e a organização é apreciada e respeitada pela comunidade**

Mario Alonso Puig

# Criatividade, paixão e trabalho

Mario Alonso Puig é professor catedrático em Cirurgia pela Universidade de Harvard e um especialista mundial em questões como a motivação, a criatividade e o bem-estar no local de trabalho. Esteve recentemente no nosso país, como orador convidado de um evento da SAP, e a Pessoal entrevistou-o.

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

## O QUE É QUE UM MÉDICO PODE TRAZER DE IMPORTANTE À ÁREA DA GESTÃO?

A medicina é um campo do saber que ajuda muito a relação com as pessoas. A conhecer o que experienciam as pessoas quando têm de enfrentar a incerteza e a ambiguidade que pressupõe uma doença. Isso permite criar laços íntimos com essas pessoas e dar-mo-nos conta que quando uma pessoa está motivada e confia o seu organismo começa a ajudá-la na recuperação. Quando pensamos no mundo dos Recursos Humanos, pensamos em profissionais que procuram potenciar as pessoas, ajudá-las a espoletar todas as suas capacidades e recursos. A medicina, quando se combina com certos aspetos da psicologia, colabora com os gestores de Recursos Humanos na descoberta de dimensões das pessoas que normalmente não se conhecem. Todos sabemos, por experiência, que uma pessoa entusiasmada, comprometida, motivada é uma pessoa que trabalha com mais eficiência, energia e inteligência.

## E É ISSO QUE TEM VISTO NAS EMPRESAS: PESSOAS MOTIVADAS, COMPROMETIDAS E ENTUSIASMADAS?

Há dois dias, por exemplo, estive numa empresa em Cartagena, Espanha, e parecia que estava numa sala cheia de artistas, com ilusão e mui-



tos sorrisos. Porque estavam muito motivados, tinham um projeto que para eles era muito motivador, sentiam-se respeitados e tratados como pessoas, sentiam-se valorizados, trabalhavam como equipa... É uma empresa que vai extraordinariamente bem a nível mundial.

### HÁ UMA LIGAÇÃO ESTREITA ENTRE O BEM-ESTAR PSICOLÓGICO DAS PESSOAS E OS RESULTADOS DA EMPRESA...

Recordo, também, o caso de uma empresa que registava perdas e chegou um novo diretor-geral que começou a interessar-se pelo bem-estar dos seus colaboradores. As pessoas não estavam alegres, não estavam comprometidas, não estavam motivadas... e o novo diretor-geral “animou-as” a todas e desafiou-as para criarem um novo modelo para a empresa. No ano seguinte, esta empresa foi a única do grupo a ganhar dinheiro. Dois anos depois, havia duplicado o negócios. Três anos depois, havia duplicado por três e as restantes empresas do grupo continuavam a perder dinheiro.

### E COMO É QUE ISSO SE FEZ NA PRÁTICA?

É contar com as pessoas. Nós sabemos perfeitamente quando somos valorizados como pessoas ou, pelo contrário, como instrumentos para conseguir objetivos. Se eu entro numa empresa e vejo que se conta comigo, que importo como ser humano, que me dão responsabilidades e me ajudam a crescer e a progredir, que quando cometo um erro me ajudam a aprender e não me repreendem, o normal é que acabe a querer a empresa e sentir-me parte dele como as pessoas que se sentem orgulhosas do seu clube. Quando uma pessoa se sente orgulhosa das cores da sua empresa, luta de uma maneira distinta. E isto aplica-se a uma empresa, a uma equipa de futebol ou a um país. Há um claro orgulho de pertença. Este orgulho de pertença é muito difícil de existir se a única razão que está na base de trabalharmos é pagarem-nos o ordenado.

### PODE COMPROVAR-SE CIENTIFICAMENTE QUE EXISTE UMA RELAÇÃO ENTRE A PRODUTIVIDADE DAS PESSOAS E O SEU BEM-ESTAR EMOCIONAL?

Sim. Há uma reconhecida consultora mundial que fez um estudo muito importante nos Estados Unidos para ver em que se baseava o seu crescimento da empresa. Deram-se conta que 30% desse crescimento se devia ao facto de cumprirem bem os procedimentos estabelecidos; os restantes 70% do crescimento deviam-se às ideias e propostas de alterações feitas pelos trabalhadores. A máxima autoridade no mundo sobre desempenho profissional e criatividade, a dra. Teresa Amabil, da Universidade de Harvard, demonstrou claramente que a criatividade, a geração de propostas, está diretamente relacionada com o nível de paixão com que se trabalha. As pessoas não podem estar apaixonadas se não se sentem parte de um grande projeto e orgulhoso de um grupo de trabalho.

### HOJE, A AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO ESTÁ MAIS PREOCUPADA COM OS PROBLEMAS PSICOLÓGICOS DOS TRABALHADORES DO QUE COM OS FÍSICOS. CONCORDA COM ESTA ALTERAÇÃO DE PRIORIDADES?

Há uns anos, convidaram-me para uma conferência em Viena onde estava presente o professor Levi, catedrático de Psicologia Social da Universidade Karolinska, em Estocolmo. E ele referiu o seguinte, “a Europa perde 20 mil milhões de euros por ano devido a baixas laborais, baixa produtividade, consultas a psicólogos e psiquiatras, ansiolíticos e antidepressivos.” 20 mil milhões de euros de perdas equivale a queimar 100 euros por segundo durante 6 anos. Estamos preocupados em ganhar mais mas... e reduzir o tamanho do “buraco” que nos faz perder tanto dinheiro? Como é que isso se

## Nota


MARIO ALONSO PUIG

É professor catedrático em Cirurgia pela Universidade de Harvard, em Boston. Trabalhou no Instituto de Ciências Neurológicas de Madrid e dedicou grande parte do seu tempo ao estudo das funções superiores do cérebro. É um dos maiores investigadores no campo da inteligência humana e aprendizagem. Dá conferências e cursos sobre Liderança, Criatividade e Gestão do Stress, a nível nacional e internacional para múltiplas empresas e instituições.

**“Sabemos perfeitamente quando somos valorizados como pessoas ou, pelo contrário, como instrumentos para conseguir objetivos”**

faz? Tornar as pessoas mais felizes no seu trabalho. Isso não quer dizer que as pessoas não trabalhem duro, mas trabalhem duro sendo felizes, trabalhem duro sentindo-se valorizadas, reconhecidas, apoiadas... se isto não suceder, obviamente que os níveis de ansiedade e pressão vão aumentar. E estes níveis negativos que se expressam essencialmente através de problemas psicológicos, também têm repercussões físicas, não pensemos que os estados de ansiedade e depressão não têm repercussões ao nível físico.

### AS MEDIDAS QUE TÊM SIDO APROVADAS PELOS GOVERNOS ESPANHOL E PORTUGUÊS NO SENTIDO DE AS PESSOAS TRABALHAREM MAIS HORAS E RECEBEREM MENOS NÃO VÃO CONTRA O QUE ESTÁ A DIZER?

As pessoas, muitas vezes, trabalham mais horas porque não trabalham bem. É absurdo que uma pessoa, regularmente, saia do trabalho às 10 da noite. É absurdo. Todas as tensões que vai gerar na sua vida profissional e pessoal prejudicam o seu trabalho. Hoje sabemos perfeitamente que uma pessoa para trabalhar bem e ser eficaz e eficiente no que faz necessita de um bom funcionamento da área anterior do cérebro, da área pré-frontal, aquela que nos permite analisar, refletir, ponderar, tomar boas decisões, ser criativo e aprender. Sabe-se perfeitamente que os estados de tensão, o esgotamento, irritabilidade, a falta de equilíbrio, geram alterações na área pré-frontal. E se esta não está a funcionar bem, cada vez necessitaremos de mais horas de trabalho. 

A woman with dark hair, wearing a blue sleeveless top and white pants, stands in a modern office environment. She is wearing a long necklace and a watch. The background features a yellow sofa, a lamp, and a plant.

Sofia Marques, DRH da Portway

# Formar e motivar em contexto recessivo

Num cenário de cortes salariais, congelamento de carreiras e cortes nos subsídios de Férias e de Natal, quisemos saber como Sofia Marques, Diretora de Recursos Humanos da Portway – Handling de Portugal, S. A., empresa do setor empresarial do Estado, está a fazer a sua gestão de pessoas. Não é fácil, mas é possível!

por: **Catarina Guerra Barosa** fotos: **Design e Forma**

### **S** E LHE PERGUNTÁSSEMOS QUAIS TÊM SIDO OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS, O QUE NOS DIRIA?

Utilizando uma imagem, Organização, Cliente e Colaborador serão os três lados de um triângulo equilátero, sendo o maior desafio do gestor assegurar que o tamanho/peso de cada lado perdue. Para isso, devem estar em permanente tensão entre si, garantindo uma saudável equidistância entre eles, mantendo o seu peso na organização e, por consequência, a sua vitalidade. Garantir este equilíbrio é fundamental, como que numa espécie de ecossistema, onde todos, e nenhum em particular, assumem o protagonismo, e são indispensáveis a esse fim.

Do ponto de vista da gestão de pessoas, nomeadamente nos últimos anos, o grande teste a que temos vindo a ser submetidos é o de como é que os recursos humanos podem contribuir construtivamente com os seus *inputs* para o cumprimento dos objetivos da organização e, por outro lado, como se devem posicionar em termos estratégicos nessa organização para assegurar que o lado do triângulo que representam mantém constante o seu peso, a sua importância, por ser fundamental e estruturante.

Por isso, aos gestores de pessoas é essencial assegurar importantes níveis de qualificação das suas equipas, através de programas de formação contínua, particularmente focados no “saber fazer” e no desenvolvimento dos seus profissionais, criando, em simultâneo, dinâmicas permanentes de motivação, valorizando o papel dos colaboradores, assegurando o seu envolvimento, principalmente pela partilha, nos objetivos macro da companhia e nos compromissos comerciais com os seus clientes.

Esta lógica tenderá, quase que de uma forma natural, a proporcionar o empenhamento de todos em matérias como a racionalização de processos e meios, num contexto permanente de contenção de custos e de controlo, ou mesmo

eliminação, dos fatores de ineficiência, como os tempos de ócio ou mesmo o absentismo.

O conhecimento profundo da cultura de empresa e uma boa dose de criatividade são também na minha opinião os instrumentos mais fortes que os gestores de pessoas têm ao seu dispor nos tempos que correm e, tendencialmente, nos que se avizinham.

### **EM CLIMA DE RECESSÃO E DE GRANDES CONTENÇÕES FINANCEIRAS, QUAIS SÃO OS INSTRUMENTOS DE QUE SE SOCORRE PARA MANTER MOTIVADAS AS PESSOAS QUE TRABALHAM NA PORTWAY?**

Nas organizações, estes tempos proporcionam a reflexão sobre os aspetos mais enraizados na sua cultura, patentes quase de uma forma inconsciente, no desempenho dos colaboradores.

Assim, tenho vindo a recuperar nos últimos tempos aquelas que me parecem ser as características essenciais das nossas equipas, quase como que o seu ADN, uma marca indelével e não influenciável decisivamente por quaisquer fatores externos, a saber: um forte Sentimento de Pertença à organização, que a tenra idade da empresa e a ainda recente necessidade de afirmação despoletou e fez crescer; um profundo Orgulho na organização que representam, na marca que “exibem”; ambos intimamente relacionados com uma Cultura da Excelência na prestação de serviços, o saber fazer bem, sempre e cada vez melhor, que ultrapassa o mero brio profissional individual e o transcende, transportando-o para o patamar do coletivo.

Merece ainda referência outra característica que acompanha esses valores em situações de maior adversidade: um forte sentido de Solidariedade entre as equipas que acontece de uma forma espontânea e quase contagiante.

A uma organização que tem o privilégio de beneficiar deste código genético compete fundamentalmente reverter estes valores em proveito de todos e, se possível, exponenciar ao máximo as potencialidades dos mesmos criando, por exemplo, momentos de reflexão e consciencialização das mais-valias coletivas, a avaliação conjunta dos caminhos a percorrer para corrigir o que ainda podia ser melhor, a própria celebração do êxito.. No fundo, estimular pelo reconhecimento todas as facetas positivas dos valores culturais da organização. E este tipo de ações comportará seguramente um investimento pessoal importante, mas que é consideravelmente menor do ponto de vista financeiro.

### **A FORMAÇÃO É UMA DAS ÁREAS COM GRANDE DESTAQUE NA VOSTRA ORGANIZAÇÃO. QUAIS SÃO AS VOSTRAS PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES NESTE DOMÍNIO?**

**“Tenho vindo a recuperar nos últimos tempos aquelas que me parecem ser as características essenciais das nossas equipas”**

Outside



SOFIA MARQUES

Licenciada em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade Católica de Lisboa em 1991, estagiou nos Departamentos de Recursos Humanos e Contencioso da Lisnave - Estaleiros Navais de Lisboa entre 1991 e 1993, realizando em simultâneo o estágio de advocacia, atividade que exerceu até 2000. Entre 1997 e 2003 fez consultadoria de Recursos Humanos, passando a integrar, em 2004, o departamento de Recursos Humanos da Media Saturn Internacional (holding da cadeia Media Markt) em Portugal com a responsabilidade pela área de Desenvolvimento de Pessoal, em especial, pelo Recrutamento e Formação, e pela elaboração dos Contratos de Trabalho. Desde 2006 é responsável pela Direção de Recursos Humanos da Portway – Handling de Portugal, S.A.

**“Prioritário é ainda o favorecimento de um clima de paz social, de comunicação e de uma cultura de responsabilidade social”**

A nossa principal preocupação é garantir uma taxa de 100% da equipa permanentemente formadas e atualizada nas suas áreas de competência.

Este objetivo exige um acompanhamento permanente das competências das equipas, em estreita articulação com todos os departamentos das suas unidades de negócio, e o controlo periódico das validades das ações ministradas cujo “período de vida”, curto, decorre das determinações aplicáveis ao setor.

Acresce ainda a atualização permanente dos conteúdos/bulas das diferentes ações, sempre conforme com as mais recentes práticas e orientações das entidades reguladoras do setor, o que implica um trabalho de permanente acompanhamento. Para além da formação marcadamente técnica, igualmente relevante é a aposta na orientação para a inclusão de conteúdos com algum pendor comportamental nomeadamente relevantes em determinados perfis de competências, em particular nos que implicam contacto com o público. Por isso, e dada a importância que a formação assume, a sua gestão foi autonomizada numa área funcional específica e dotada de uma estrutura própria.

PARA ALÉM DA FORMAÇÃO, QUAIS SÃO AS ÁREAS QUE, POR ORDEM

DE RELEVÂNCIA, A VOSSA ORGANIZAÇÃO TEM COMO MAIS PRIORITÁRIAS?

Creio que se tratam principalmente de temáticas que consideramos mais relevantes e que podem, ou não, dar origem à criação de uma estrutura dedicada de meios, mas não necessariamente. Assim, e correndo o risco de me repetir, reforço a ideia de que a imagem de marca das nossas equipas é a da excelência, a de querer fazer bem. Coloco, por isso, a Qualidade como uma das prioridades quase que inevitáveis da companhia. Qualidade essa que foi igualmente objeto de reconhecimento em 2007 através de Certificação conforme a Norma ISO9001 de 2004, dispondo também de uma estrutura central e local dedicada, onde a matéria da gestão de reclamações assume papel importante. Como outras áreas igualmente relevantes, e na senda da desejada sustentabilidade da organização, colocaria as questões relacionadas com tecnologia e inovação, ao serviço dos vários processos da empresa, operacionais ou administrativos, e ainda as preocupações de cariz ambiental, tendo a Portway obtido também uma certificação segundo a Norma ISO 14001 de 2004 e no ano de 2007.

Reportando-me ao tema da inovação, é também nossa prioridade colocá-la ao serviço do incremento do nível de Produtividade, considerando que num contexto de preços, estagnados ou em queda por imposição competitiva, este item é parte da fórmula para assegurar a sobrevivência/sustentabilidade no longo prazo.

Por fim, prioritário é ainda o favorecimento de um clima de paz social, de comunicação e de uma cultura de responsabilidade social. E estas áreas envolvem necessariamente toda a estrutura.

COMO VÊ A GESTÃO DE PESSOAS DAQUI A CINCO ANOS?

Retomo a imagem do triângulo equilátero mas acredito firmemente que as três variáveis vão sofrer um importante processo de sofisticação, a saber: um universo maior e mais qualificado de recursos disponíveis; mais e melhores empresas, mais organizadas, dotadas e empreendedoras; alteração do mercado, nomeadamente pela inovação e expansão para atividades acessórias. E tudo isto comportará uma necessária adaptação na gestão das pessoas que terá como principal componente atrair e reter colaboradores com base no estímulo (quase que) emocional que se estabelece com uma companhia e, fundamentalmente, com o seu projeto.

## E NO QUE DIZ RESPEITO AO RECRUTAMENTO, DAQUI A CINCO ANOS?

Entendo que a grande aposta das organizações na gestão dos seus recursos nos anos mais próximos deverá ser a de se dotar de um projeto, consistente, claro, capaz de reter os seus talentos, estimulando o seu envolvimento até ao nível do emocional e, em simultâneo, usar esta arma para atrair os novos e cada vez mais qualificados recursos no mercado. Este é o maior desafio. Num mundo onde se verifica uma considerável tendência para cultivar o individual por contraposição ao coletivo, congregando talentos individuais em projetos coletivos, com resultados que vão muito além da mera soma das partes, pode ser um caminho para os bons resultados.

Naturalmente que este tipo de orientação comportará transformações importantes. Passará, eventualmente por esbater hierarquias, desbloquear núcleos fechados de competências, tornando-os "fluidos", aumentando a flexibilidade e a polivalência. Organizar o trabalho em projetos, em vez de departamento ou processos, e dinamizar a permeabilidade de recursos entre áreas de responsabilidade, com equipas pluridisciplinares, à medida do desafio que têm em mãos, pode também assumir-se como bastante estimulante à criatividade, à competitividade e um incentivo ao mérito individual e coletivo. Parece-me que seriam estas as linhas orientadoras que deveriam pautar o funcionamento de qualquer organização que queira evoluir no contexto complicado dos anos mais próximos. □

## Desafio da gestão RH

"Alcançar um equilíbrio saudável entre aquelas que considero como as três principais dimensões de uma organização, num modelo muito simplificado:

■ A Organização em si mesma, com todas as variáveis e condicionantes que a envolvem, nomeadamente o setor de atividade onde se insere, o enquadramento legal aplicável, as contingências de natureza financeira, os objetivos de natureza orçamental, os objetivos estratégicos de médio e longo prazo, relações de participação no capital social, etc., etc.;

■ O Cliente, relativamente ao qual se tem vindo a registar uma curva ascendente nos níveis de exigência de qualidade e de serviço por contraposição à respetiva contrapartida/preço, acompanhado, no setor do transporte aéreo, de novos formatos e abordagens comerciais e por uma evolução significativa "pós-11 de setembro" em termos de regulamentação das matérias relacionadas com a segurança e, por fim,

■ O Colaborador, como principal ativo das companhias e o motor do seu desempenho" [Sofia Marques]

*Cursos intensivos de inglês*  
25h - Níveis intermédio e pré-intermédio **165 € + iva**

*Formação de Formadores*  
em formato B-Learning, 44 h presenciais **299 € isento de iva**

*e muito mais, em Julho, na...*

**Languages Unlimited**  
916 745 478 / 261 098 200 [lu.nolimits@gmail.com](mailto:lu.nolimits@gmail.com)  
[www.languagesunlimited.com.pt](http://www.languagesunlimited.com.pt)



## (Des)congestionamento nos Tribunais do Trabalho

por: **Inês Nabais**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

Já muitas páginas foram escritas acerca do tema do congestionamento dos Tribunais do Trabalho. Na verdade, esta realidade já não é novidade para trabalhadores, empregadores e mesmo para a grande maioria dos cidadãos portugueses.

Dito isto e porque a tarefa de analisar números e estatísticas compete, a nosso ver, aos governantes e não aos reais intervenientes laborais, propomo-nos analisar esta temática da perspectiva que melhor conhecemos, a “do terreno”, procurando encontrar soluções e mecanismos que, a final, possam permitir acelerar uma tramitação processual repleta de “possibilidades” de se vir a tornar infundável, caso as partes não estejam sensibilizadas para tal.

Ora, desde logo, a escolha do tribunal marca, inevitavelmente, o ritmo de toda a tramitação processual. Com efeito e não obstante a regra geral prevista no Código de Processo do Trabalho ser a de que as ações devem ser propostas no tribunal do domicílio da parte que se pretende demandar, isto é, do Réu, a verdade é que na esmagadora maioria das ações intentadas por trabalhadores existe a possibilidade de escolha entre o tribunal do lugar da prestação de trabalho ou o do seu domicílio. Esclareça-se que, sendo o trabalho prestado em mais de um lugar, a ação poderá ser proposta em qualquer um desses lugares. Isto é, o trabalhador goza da faculdade de escolher, entre diversas hipóteses, a que melhor sirva os seus interesses, quer em termos de comodidade, quer, claro, da eventual celeridade.

**O trabalhador poderá marcar, *ab initio*, o ritmo que pretende dar à ação que intenta, optando por um tribunal com menor congestionamento processual**

Já assim não será nas ações emergentes de acidentes de trabalho e nas ações emergentes de despedimentos coletivos. Com efeito, nas primeiras, a ação deverá ser proposta no tribunal do lugar onde o acidente ocorreu ou onde o doente trabalhou pela última vez em serviço suscetível de originar a doença. Contudo, também aqui o trabalhador poderá optar pelo tribunal do seu domicílio, desde que o requeira até à fase contenciosa do processo ou se aí tiver apresentado a participação do acidente. Já quanto às ações de impugnação de despedimento coletivo, o tribunal competente será o do lugar onde se situa o estabelecimento da prestação de trabalho.


Ora, a existir uma efetiva possibilidade de escolha do tribunal onde intentar a ação judicial, o trabalhador poderá marcar, *ab initio*, o ritmo que pretende dar à ação que intenta, optando por um tribunal com menor congestionamento processual. Uma vez “escolhido” o tribunal, segue-se a fase em que as partes apresentam, por escrito, as suas pretensões, relatando os factos que, do seu ponto de vista, sustentam os seus pedidos. Ora, a nosso ver também neste momento processual as partes poderão determinar o ritmo que pretendem incutir à apreciação das suas pretensões. Na verdade, se as partes articularem as suas pretensões de forma direta e objetiva, o Julgador poderá passar, imediatamente, à fase processual seguinte, não perdendo tempo a ordenar desnecessários aperfeiçoamentos aos articulados das partes. Na verdade, o que muitas vezes sucede é que trabalhador e empregador caem na tentação de “passar ao papel” uma mescla de pretensões, inquietações e até mesmo curiosidades, tomando o processo judicial “enciclopédico” ou mesmo “incompreensível”. Mais uma vez aqui o comportamento das partes poderá ditar a efetiva celeridade ou morosidade na apreciação das suas pretensões. A fase da instrução reveste, igualmente, uma grande im-



portância no célere andamento de um processo laboral. Com efeito, por vezes assistimos à indicação pelas partes de meios de prova perfeitamente dispensáveis face aos factos que estão em discussão, os quais são causadores de atrasos processuais de largos meses e, por vezes, mesmo de anos. Referimo-nos, desde logo, à junção de extensos documentos despiciendos, e, claro, à muitas vezes inoperacional prova pericial. Ademais – e ao arrepio do que muitas vezes sucede – uma prova testemunhal com conhecimento efetivo dos factos que estão em discussão, determinará a celeridade das sessões de julgamento e, inevitavelmente, a boa e célere condução dos trabalhos por parte do Julgador. Assim, entendemos que o bom senso e assertividade na indicação dos meios de prova pelas partes constituirá um fator decisivo na pretendida marcha acelerada de uma demanda judicial.

Por fim, salientemos que ao longo de um processo judicial, vários são os momentos processuais em que o Julgador assume o papel de conciliador das partes. Ora, a efetiva existência de diligências judiciais com o propósito específico de conciliar as partes, desde logo, obriga – ou deveria obrigar – as partes a ponderarem acerca do efetivo sucesso das suas pretensões e poderá mesmo ditar

## Se as partes estiverem conscientes das efetivas contingências que estão presentes no litígio em que estão envolvidas, poderão pôr fim a longas disputas judiciais

a resolução antecipada do litígio. Contudo, muitas vezes acontece que as partes “ignoram” o verdadeiro propósito das conciliações que são tentadas pelos julgadores, “esquecendo-se” de proceder aos necessários atos preparatórios dessas tão importantes diligências judiciais. Falamos da efetiva análise da viabilidade das pretensões requeridas por parte de quem demanda e da concretização do risco de procedência da ação por parte de quem é demandado. Ora, entendemos ser premente incutir nas partes a obrigatoriedade de analisar, com rigor, o efetivo sucesso das suas posições. Com efeito, se as partes estiverem conscientes das efetivas contingências que estão presentes no litígio em que estão envolvidas, poderão pôr fim a longas disputas judiciais, tantas vezes desprovidas de sustentação jurídica e que, afinal, se lhes poderão revelar prejudiciais. 

**-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](http://www.ife.pt)

Programa desenvolvido para os profissionais de recursos humanos com:

- Enfoque teórico e prático de alto nível
- Formadores com experiência nas temáticas e elevado know-how
- Formação completa de 8 dias / 52 horas de duração
- Temáticas adaptadas às necessidades actuais para desempenhar as suas funções

Media Partners    Portais Oficiais   Apoio  Empresa acreditada por 



## APRESENTAÇÃO DO LIVRO GERRIR

Descobrir aspetos comuns entre a gestão e o humor. Este foi o ponto de partida de Paulo Morgado, Administrador-Delegado da Capgemini Portugal, na sua sétima obra – “Gerrir” – apresentada em junho na FNAC dos Armazéns do Chiado. O livro, que já conquistou o TOP de vendas nacional, 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 da Produções Fictícias e o patrocínio da multinacional de Gestão de Recursos Humanos Kelly Services.



## AÇÃO SOLIDÁRIA DA ADECCO

A Adecco, multinacional especialista em Recursos Humanos liderada em Portugal por David Sanglas, celebrou, através de uma ação solidária que envolveu os seus colaboradores, o Dia da Criança na Casa de Acolhimento Mão Amiga, em Lisboa. A Casa de Acolhimento Mão Amiga pretende dar resposta a problemas de crianças e jovens em situação de risco social.



## ENCONTRO DE FORMADORES E COACHES DA APG

O 17º Encontro Nacional de Formadores e *Coaches* da APG realizou-se no passado dia 26 de junho nas instalações do IPAM, em Lisboa, sob o lema "Desenvolver Competências para Melhores Desempenhos". O evento contou com a participação de oradores de elevado prestígio como Mário Ceitil, Etelberto Costa, Sara Brito, Ana Teresa Penim, Manuel Peixoto, Cris Carvalho, Maggie João, Paula Vital, João Alberto Catação, entre muitos outros.



## COLABORADORES DO SANTANDER TOTTA PEDALARAM DE LISBOA AO PORTO POR UMA CAUSA SOLIDÁRIA

Pelo 5º ano consecutivo, o Banco Santander Totta preparou uma semana especial para os seus colaboradores - a "Semana Santander És Tu", que se realizou este ano entre os dias 11 e 15 de junho, com o lema "Formamos uma grande equipa". Este ano, "Uma Casa para a Ritinha" foi a causa solidária que uniu todo o Banco. Durante a semana, um grupo de colaboradores do Banco uniu Lisboa ao Porto em bicicleta, pedalando com a missão de recolher fundos para a construção de uma casa para uma criança com paralisia cerebral, filha de colaboradores do Banco.





### ■ PABLO ALBORÁN EM PORTUGAL

Pablo Alborán traz a Portugal o seu primeiro disco, que fez enorme sucesso em Espanha em 2011. Entre nós convenhamos, já tinha dupla platina com a sua versão "En Acústico". Carminho irá ter uma participação especial neste concerto, e para quem não se recorda, o tema é: "Perdóname".

Jardins Marquês de Pombal, Oeiras  
21 de julho, às 21h

### ■ CONCERTO DE MORISSEY

Morrissey vem a Portugal. Um dos melhores artistas de todos os tempos, começou a carreira como vocalista e letrista dos lendários The Smiths. Quando a banda de Manchester chegou ao fim, lançou-se numa bem sucedida carreira a solo. Neste momento conta já com 9 álbuns de originais.

Hipódromo Manuel Possolo, Cascais  
24 de julho, 21h



### ■ SACCOR BROTHERS JÁ ESTÁ TAMBÉM EM ABU DHABI

Depois de Singapura, a Saccor Brothers, reconhecida marca portuguesa de *lifestyle*, deliciou os seus clientes com a abertura da primeira loja na capital dos Emirados Árabes Unidos, no Marina Mall. Atualmente, a Saccor Brothers está presente com 11 lojas na região Asiática em locais como o Dubai e o Kuwait. Reconhecida internacionalmente pelo seu estilo distinto e pelo uso de materiais de qualidade, a nova loja Saccor, cuidadosamente decorada, segue o mesmo conceito de serviço de qualidade e requinte que as outras lojas da marca presentes noutros países (Bélgica, Espanha, Singapura e Reino Unido).



### ■ A GARRAFA DE ALUMÍNIO ELEGANTE E INTELIGENTE

Slim, atrevida e fácil de manusear. O que aos ouvidos de muitos homens pode soar à descrição da mulher perfeita, é de facto a nova garrafa SIGG Slim Line Wide Mouth Bottle. Esta garrafa de design elegante, tem a capacidade para 0,75L e vem com uma tampa de duas aberturas: uma pequena, para um consumo fácil, e uma abertura *wide mouth*, mais larga, para facilitar a limpeza e poder refrescar a sua bebida com cubos de gelo. Pode comprar: Colombo, Centro Vasco da Gama, El Corte Inglés, Norte Shopping. Mais informações em [www.sigg.com](http://www.sigg.com)





### ■ EQUIPAS DE ALTO RENDIMENTO

Ricardo Fortes da Costa, autor do livro, explica, numa linguagem clara e simples, os fundamentos da dinâmica das equipas e da motivação humana, abordando passo a passo as melhores práticas das equipas de alto rendimento.

RH, Editora

### ■ DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO EM RECURSOS HUMANOS

Um guia de referência dirigido a Diretores de Recursos Humanos e a gestores em geral. Entre outros aspetos pode ficar a saber como demonstrar o valor acrescentado que a gestão de pessoas pode trazer às organizações. Peter Reilly e Tony Williams são a dupla de autores.

Monitor, Editora



### ■ MÉTODO EMOCIONAL

O livro que promete ensinar a “descomplicar”. Nuno de Almeida Freire pretende dar vida ao conceito de inteligência emocional sob a forma de métodos que facultarão ao leitor a possibilidade de aplicação pragmática dos mesmos às suas próprias circunstâncias.

Leya – estrelapolar, Editora



### ■ CUBANAS NO MÉDIO ORIENTE

A marca portuguesa de calçado Cubanas vê agora concretizado o arranque oficial do projeto de *franchising*, com a abertura da primeira loja num dos mais importantes Centros Comerciais da cidade de Beirute, o ABC Achrafieh, prevista para o dia 12 de julho de 2012, quinta-feira. Os sapatos da marca Cubanas prometem assim fazer as delícias da mulher sofisticada, ativa e cheia de energia, apreciadora do *design*, do conforto e muito em especial da qualidade dos sapatos portugueses.



# Sarova Stanley Hotel

## Mais do que um hotel

texto: **Manuela Silva Dias** Fotos: **Sarova Stanley**

**D**epois de 12 horas de voo, chegámos finalmente ao Aeroporto Internacional Jomo Kenyatta, isto quer dizer que estávamos no Quênia, mais precisamente na sua capital: Nairobi.

O ar quente sentiu-se logo que saímos do aeroporto, malas todas em cima do tejadilho do autocarro e seguimos para a nossa primeira paragem. Íamos ficar no mais antigo hotel de luxo da cidade, o Stanley Hotel.

A distância foi apenas de 18 km, mas deu para apreciar o modo de vida tão diferente daquele a que estamos habituados. Principalmente para quem é a primeira vez que aterriza nestas paragens africanas, os olhos não vão parar de apreciar tudo. É uma cidade desenvolvida e agitada,

com um nítido reflexo colonial nos edifícios que ainda se conservam.

O Stanley situa-se no centro de Nairobi, onde se encontram os centros de negócios, organizações internacionais e as instituições financeiras, incluindo a bolsa de Nairobi, ministérios, monumentos históricos, as melhores zonas comerciais, cinemas, teatros, hotéis de luxo e lugares de lazer.

Ao entrarmos pela centenária porta giratória do hotel, deixamos para trás a agitação da cidade e recuamos precisamente 110 anos - até 1902, data em que o hotel de 5 estrelas abriu pela primeira vez. O *hall* de entrada espaçoso, o piso de mármore, sofás Chesterfield, fotografias antigas e relógios que marcam o passar do tempo - decoração é claramente estilo victoriano.



É um sítio de grandes eventos, lembranças maravilhosas, personagens lendárias com um legado duradouro. Na verdade, a história de Nairobi e o Sarova Stanley Hotel estão intrinsecamente ligados. Sarova Stanley sempre ocupou um lugar especial no coração de Nairobi. Por lá já deixaram a sua marca Ernest Hemingway, Denys Finch, Hatton, Eduardo - Príncipe de Gales, Stewart Granger, Ava Gardner, Clark Gable entre outros.

Uma das primeiras cervejas fabricadas localmente no Quênia foi servida no bar Sarova Stanley, em 1923, a Ewart Grogan.

Hoje, o seu património é preservado, enquanto oferece todos os serviços de hotelaria de um hotel de 5 estrelas do século XXI. A comprovar estão os prémios que o hotel continua

a receber. Mais recentemente, Hotel Líder do Quênia na *World Travel Awards* 2010 e, em 2011, o Hotel do Quênia Negócios de Luxo na *World Awards Luxury Hotel* 2010 e 2011 e Hotel do Quênia melhor da cidade no Quênia Prémios de Turismo 2011. Espalhados pelos oito andares, o hotel tem 217 quartos com diferentes categorias incluindo uma suite presidencial e 1 *penthouse*. No primeiro andar encontra-se o Restaurante tailandês *Chi*, que foi premiado como o restaurante mais autêntico de comida tailandesa na África Oriental.

O *Thorn Tree Café*, o lendário *bistro* café, que tem uma acácia onde no tronco eram trocadas mensagens (uma espécie de Facebook artesanal) e que ainda hoje continua a ser usada. O *Exchange Bar*, o preferido para negócios com um refinado



ambiente do século XIX. No quinto andar outro restaurante e uma piscina aquecida com ligação ao *health club* completamente equipado com ginásio, sauna a vapor e massagem. O centro de negócios está totalmente equipado, com salas de reuniões e serviço de secretariado.

É membro de *Preferred Hotels Group* (PHG), uma seleção de prestígio de hotéis de todo o mundo.

Caso não esteja em viagem de trabalho, Nairobi é geralmente a porta de entrada para o mundo selvagem, safaris idealizados enquanto se vê o *National Geographic*, em locais onde os “*big five*” estão à espera do viajante em Masai Mara.

Para quem é fã dos livros de Karen Blixen, principalmente o que se transformou em filme “África



Minha”, pode ir visitar a casa, onde Karen Blixen viveu e que atualmente é um pequeno museu, fica em Langata, a 25 minutos do hotel. A maior parte do mobiliário é original e foi a casa utilizada em 1985, nas filmagens do filme de Sidney Pollack. Ao visitar a casa é inevitável não nos transportarmos para dentro do seu livro: “Tive uma fazenda em África, no sopé das montanhas Ngongo. O equador passa a sessenta quilómetros a norte desta região e a fazenda ficava a uma altitude de mais de dois mil metros. Durante o dia sentíamos-nos mais perto do sol, mas as madrugadas e os fins de tarde eram límpidos e tranquilos e as noites frias. A situação geográfica e a altitude combinavam-se para criar uma paisagem inigualável. A terra não era farta nem luxuriante; era África destilada por dois mil metros de altitude, a essência forte e depurada de um continente”.

Por tudo isto, o Stanley, um hotel centenário com muita história, é o local ideal para ficar antes de começar a sua aventura por terras selvagens. —P

## Contactos



Morada: Campo Grande, nº 220 B  
1700-094 Lisboa - Portugal  
Tel: +351 21 781 74 70 Fax: +351 21 781 74 79  
E-mail: [travel@across.pt](mailto:travel@across.pt)  
[www.across.pt](http://www.across.pt)





www.apg.pt



## Razões para ser APG



### NETWORKING

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



### FORMAÇÃO

*"O saber não ocupa lugar"*



### INFORMAÇÃO

*"No mundo de hoje, informação é poder"*



### APOIO LEGAL

*"Porque é essencial jogar segundo as regras"*



### PROTOCOLOS

*"A união faz a força"*



### PRESENÇA INTERNACIONAL

**"ser APG faz a diferença"**

**Junte-se a nós**

O Melhor do Mundo está nas Pessoas

**Sede Nacional**

Av.º António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º | 1050-019 Lisboa

Tel.: 21 352 27 17 | Fax: 21 352 27 13

email: [global@apg.pt](mailto:global@apg.pt) | [www.apg.pt](http://www.apg.pt)





# As Novas Catedrais

Jorge Marques, *Talent manager*

**E**xistem forças bem identificadas que nos obrigam a mudar quase tudo e que são a tecnologia, globalização, recursos energéticos, demografia e sociedade. Delas conhecemos algumas tendências, onde destacaria por maior proximidade, a demografia e a sociedade. A demografia terá uma ligação cada vez maior com o trabalho, pois estão hoje a trabalhar em simultâneo quatro gerações, cada uma delas com competências, valores, atitudes e expectativas diferenciadas. Isso vai obrigar-nos a novos modelos de gestão e de diálogo que permitam otimizar tanta diversidade. Sabemos também que na sociedade desenham-se grandes mudanças nas estruturas familiares, no acentuar da mudança do papel da mulher e do homem, numa maior desconfiança nas instituições, num aumento do lazer forçado onde encontramos um enorme potencial cognitivo e de conhecimento concreto. Neste contexto de tantas mudanças, centremo-nos naquilo que para nós é decisivo e que tem a ver com uma nova conceção, organização, valor e significado do trabalho. O novo paradigma do nosso futuro profissional vai depender sobretudo da capacidade de construir um capital intelectual que consiga criar valor. Sabemos também que a herança ideológica da Revolução Industrial, ainda muito presente, afastou-nos sempre da pessoa criadora de valor. O produto do nosso trabalho só era experimentado através da remuneração, o nosso valor era definido no pagamento e não no valor do trabalho em si. Mas para se criar valor, há que saber qual o tipo de aptidões e competências que vão ser mais procuradas. A primeira resposta surge-nos logo aqui, as competências mais valorizadas serão as que criam valor, as mais raras, as que são difíceis de imitar. Percebemos de imediato o nosso grande pecado, porque o que temos andado a desenvolver foram competências de pouco valor acrescentado e de fácil imitação. Não é por acaso que num espaço de tempo de cerca de vinte anos, alguns milhões de postos de trabalho de *back office* foram para a Índia e outros tantos na indústria para a China. Foram porque eram fáceis de imitar e a imitação é sempre mais barata que o original.

O que nós temos andado a produzir, foram competências generalistas superficiais, ou seja, saber pouco de muita coisa. O que nós vamos precisar é de especialização em série, ou seja, conhecimento profundo e competências em diversas áreas, ambos difíceis de imitar e que criem valor.

Assistimos a uma destruição desta especialização e em troca criámos cargos de gestão, de direção, supervisão e de chefia que se foram tomando cada vez mais irrelevantes, cultivámos estatutos. As universidades têm aqui grandes responsabilidades.

Autores de diferentes países dizem-nos que temos que voltar a pensar como artífices, ser especialistas em série, o que exigirá um regresso ao conceito de aperfeiçoamento de um ofício. Perdemos isso na Revolução Industrial e destruíram-se as competências que tinham sido refinadas durante séculos. Mas dizem ainda que temos de regressar à forma em como se aprendia, ensinava e organizavam as associações. Dão como exemplo a chamada virtude da prática repetida, onde se introduzia competência e conhecimento observando, praticando e depois inovando.

Lynda Gratton da London Business School vai mais longe e diz que na próxima década estarão na primeira linha o ativismo social, empreendedorismo social e microempresários. Muitos desses microempresários trabalharão em ecossistemas que farão parte de grandes empresas. Nos EUA e Reino Unido já são cerca de metade da população ativa.

E com a devida distância, desenvolver competências profundas de especialidade, pensar no futuro do trabalho, vai ter um paralelo com os artífices medievais que nos deixaram tantas obras maravilhosas, sobretudo as Catedrais. Até esse famoso passaporte europeu de competências nada tem de novo, é que ele já existia nesse tempo para que os profissionais pudessem circular de obra em obra.

Há uma vantagem adicional, só conseguimos aprofundar competências e conhecimento quando gostamos do que estamos a fazer e quando fazemos o que gostamos, ganhamos um novo significado para o nosso trabalho e as outras compensações passam a ser secundárias.

Façamos desse Novo Homem as nossas Novas Catedrais. **▀**



# HOLMES PLACE

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

VANESSA OLIVEIRA, apresentadora

Embaixadores Holmes Place,  
todos juntos por uma boa causa:  
**INSPIRING PEOPLE TO LIVE WELL**  
Junte-se a nós.



# Our expertise is your advantage



Sempre atenta às necessidades dos profissionais de Recursos Humanos, a Kelly Services desenvolveu um conjunto de ferramentas que lhe facultam acesso aos mais relevantes e actuais conteúdos da área. Colocamos ao seu dispor os instrumentos para que se mantenha informado sobre as últimas tendências relativas às políticas e práticas internacionais de Recursos Humanos que possam apoiar as decisões estratégicas da sua organização.

Pesquise, consulte, aprenda e partilhe, de forma fácil e rápida, informações prementes sobre a actualidade:



Faça o download da aplicação gratuita para iPad "The Talent Project" e consulte case studies, ebooks, relatórios e white papers sobre as mais variadas best practices e perspectivas de RH.



Subscreva as nossas Newsletters e acesse ao site HR Manager onde são partilhados artigos sobre a Gestão de Recursos Humanos e os resultados do Kelly Global Workforce Index, estudo internacional realizado anualmente sobre temas críticos na gestão das pessoas.



Visite [www.kellyreportal.com](http://www.kellyreportal.com) e obtenha uma informação actualizada, detalhada e à medida das suas necessidades sobre as mais importantes questões do mercado de trabalho.



O departamento de HR Consulting realiza workshops com oradores de renome da área de Recursos Humanos, proporcionando momentos de partilha de conhecimento e de experiências enriquecedoras.

trabalho temporário | search&selection | outsourcing | hr consulting | onsite

[kellyservices.pt](http://kellyservices.pt)

**KELLY**