

# Pessoal

Nº 117 • SÉRIE III • ANO 11 • MENSAL • SETEMBRO 12 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)



**egor**  
GRUPO Egor  
PESSOAS E NEGÓCIOS

## Marca Pessoal

O primeiro programa de televisão sobre gestão de pessoas brevemente na tvi24



Out of the box

**Brasil: oportunidades  
e desafios do mercado  
de trabalho**

Prémio

**Melhores Gestores  
de Pessoas 2012**





Copyright © 2012 Capgemini. Todos os direitos reservados.

**...15 anos a servir os seus clientes em Portugal.**



**People matter, results count.**





## 02 EDITORIAL

O mais importante

## 04 A 9ª ARTE

Próxima estação

## 06 NOTÍCIAS RH

Agenda  
Legislação  
Bolsa RH

## 12 RH GLOBAL

## 14 OUT OF THE BOX

Gestão de Pessoas no Brasil

## 24 ESPECIAL

Marca Pessoal

## 32 FORMAÇÃO

Empreendedorismo, futuro e uma noite mal dormida...!

## 34 RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

Saiba como recrutar através das redes sociais  
Recrutar em 2012  
Mediania e Excelência



## 40 SST

A saúde ocupacional contribui para a desigualdade?

## 42 PRÊMIO RH

Melhores Gestores de Pessoas

## 46 APG

Conheça a nova APG

## 48 COACHING

Aida Chamiça – Líderes com competências de *coaching*



## 50 CASO DE ESTUDO

A importância do *balanced scorecard*

## 54 ANÁLISE JURÍDICA

O regime da formação profissional

## 56 IMAGENS RH

## 58 WELLNESS & PLACES

## 60 VIAGENS

Los Angeles

## 64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Boss Free – Uma nova etiqueta de certificação



Margarida Barreto, Diretora  
revistapessoal@moonmedia.info

# O mais importante

prioridades e os diversos papéis que queria cumprir da melhor maneira possível. A leitura deste livro, e em particular do capítulo em causa, ajudou-me bastante a distinguir o fundamental do acessório, atuando muito mais de acordo com os meus valores de vida. Durante as férias recentes que tive lembrei-me de novo deste assunto por diversas razões. Primeiro porque vicissitudes diversas e motivos de saúde me obrigaram a passar umas férias de maior recolhimento interior. Em segundo lugar, porque na situação em causa foi demasiado evidente a importância e o carinho de familiares e amigos muito próximos, sempre presentes e dispostos a tomar menos penoso este período mais complicado da minha vida. Por último, porque continuo a verificar que existem muitas pessoas que vivem e atuam, por vezes uma vida inteira, sem perceber primeiro e atuar em conformidade depois, com o que é mais importante para elas. O recomeço depois de um período de descanso e afastamento da azáfama do dia a dia pode ser uma boa ocasião para pensar nisto, não? Tenho defendido e acredito sin-

ceramente que uma das características fundamentais de um líder e bom gestor de pessoas é ser uma pessoa equilibrada, que sabe onde está, o que quer e para onde quer ir. E isso começa pela definição interior do que é verdadeiramente importante para si como Ser Humano de corpo inteiro em todos os papéis que quer exercer na vida. É muito fácil arranjar desculpas e motivos válidos para adiar o embarcar em aventuras profissionais ou outras de espiral ascendente, sem medir os riscos que as opções que se fazem, legítimas e perfeitamente naturais no âmbito das ambições pessoais de cada um, podem ter na felicidade a que se aspira, por não serem compatíveis com os valores em que se acredita e com a vida que se gostaria de ter. Há até quem tenha a ilusão que pode ter tudo, em qualquer fase da vida, esquecendo que cada opção, se escolhida no momento errado, pode comprometer sem hipótese de retorno, aspectos da vida familiar, social ou outros que se gostariam de viver de modo diferente. Bom regresso de Férias!

**H**á uns anos, quando li os *Seven Habits of Highly Effective People*, de Stephen Covey, achei particularmente interessante o capítulo, e um dos sete hábitos, “*Put the First Things First*”, ou seja, pôr em primeiro lugar o que é realmente importante. Lembro-me que na altura os meus filhos eram muito pequenos, o meu marido estava muitas vezes fora e eu andava sempre numa roda-viva para conseguir gerir todas as

**FICHA TÉCNICA**  
Pessoal – Publicação Mensal  
Número 117  
Setembro de 2012



**Propriedade:** APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, 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, Vitor Carvalho, Vitor Sevilhano

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

**Coordenação Out of the Box:** Mário Costa

**Redação:** Patrícia Noleto

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

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

**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 Aqualva Cacém

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

**Tiragem Média:** 15 000 exemplares

**Distribuição:** Vasp – Venda Seca, 2739-511 Aqualva Cacém

**Depósito Legal:** 66219/ 94

**ISSN:** 0870-3027

**ICS:** 104252





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)



Main Sponsor Apoio Institucional

**KELLY**





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

# Próxima estação

Com o final do verão adivinham-se sempre recomeços, ações que antes do seu nome, que por acaso é um verbo, têm a palavra “re”. Traz no seu sentido, este “re” antes dos verbo, a vontade de voltar a fazer alguma coisa, de renovar, de ensaiar uma outra vez a peça, que muitas vezes é a mesma de sempre. Reeditam-se livros, repõe-se em palco a tal peça de teatro, refazem-se as contas para ver se o dinheiro chega para cobrir os dias todos do mês, enfim, são estes os misteriosos mistérios da *rentrée*.

Na revista de fim de verão, vamos apresentar vários temas e procurámos que não fossem redições ou reposições – quisemos antes apresentar aos nossos leitores verdadeiras novidades, coisas que acontecem, dando razão ao verbo sem o prefixo “re”. Ora então, por isso, apresentamos como tema de destaque o novo programa de televisão sobre gestão de pessoas que a tvi24 vai estrear brevemente: o *Marca Pessoal*. Assim se chama porque quer acreditar que são as pessoas que marcam as organizações, mais do que as marcas que estas vendem. Podemos dizer que a marca Coca-Cola é a marca que as pessoas que a inventaram e que a desenvolvem todos os

dias deixam. A marca que interessa é, pois, a Marca Pessoal.

Além desta novidade, temos também uma outra que se chama Primeiro *Ranking* dos Melhores Gestores de Pessoas, esta é mais uma ação sem “re”. Pode ler nesta edição como vai funcionar este estudo e o que se pretende com ele.

Fomos também até ao Brasil, pela mão de Mário Costa, administrador do grupo Randstad. Num país que vive em crescimento económico, o universo da gestão de pessoas tem outros contornos. Pode servir-nos de exemplo, isto porque estamos em crer que as crises são passageiras, e embora esta nossa crise portuguesa teime em persistir, não podemos deixar de pensar que um dia terá de nos deixar. Assim nós deixemos, assim nós saibamos escolher quem nos governa, assim nós saibamos escolher as pessoas certas... Aliás, está é a frase que está sempre na cabeça dos nossos gestores: precisamos das pessoas certas para os lugares certos. Portugal, o mundo da gestão em geral, precisa das pessoas certas nos lugares certos. Vamos então escutar a experiência do Brasil e ver se podemos retirar dela algum ensinamento – ao critério do leitor. **\_\_\_P**

## A MINHA ESCOLHA



### APELO EDITORIAL DIREITO FISCAL PARA TOTÓS

Desta vez destaco um livro que ainda não existe mas que faz falta. Faz falta ao Pedro, o Passos Coelho, para que recusasse ler os discursos em que confunde a diferença absolutamente essencial entre taxa e imposto. Já agora, no tal livro que ainda não existe mas que diz as verdades lê-se: “taxa é um pagamento que tem subjacente uma contrapartida, o seja, eu

pago mas recebo qualquer coisa; imposto, pelo contrário, é um pagamento que se destina ao Estado. Aquela entidade que é caracterizada pela existência de território, povo e poder político. Esta entidade, quando recebe dinheiro do povo, chama a isso imposto, e quando, por azar, o representante do poder político lhe chama taxa, devemos concluir que esse representante não representa o povo. O povo não é totó!”





**HOLMES  
PLACE**

holmesplace.pt

# Encontramo-nos lá!



one life. live it well.

## AGENDA

### APG

www.apg.pt  
213 522 717

- “Encontro Nacional da APG”. Lisboa, 30 de outubro de 2012.

### UPSIDEUP

www.upsideup.pt  
913 730 484

- Curso “Sucesso em vendas com PNL”. Lisboa, 3 de Outubro de 2012. Preço (parceria APG): Sócios APG 170€, Não Sócios – 190€, Estudantes 75€.
- Curso “Técnicas de apresentação – 2 níveis” Lisboa, 27 de Outubro e 3 de Novembro de 2012. Preço: 235€.

### Coaching Portugal

www.coachingportugal.com  
309 711 149

- “Valoriza+TE – Feira de Valorização Pessoal e Profissional”. Lisboa, 5 a 7 de outubro de 2012. Preço: 13€

### IFE

www.ife.pt  
210 033 800

- Conferência “Total Training”. Lisboa, 23 de outubro de 2012. Preço: 595€ + IVA (Desconto Associado APG (25 %).



01

### BIZPOINT LANÇA MARCA “COACHING DESPORTIVO” (01)

A *Coaching* Desportivo apresenta-se ao mercado como uma marca especializada na implementação de processos de acompanhamento e desenvolvimento de desportistas, nomeadamente, atletas, treinadores e árbitros das mais diversas modalidades. Sendo esta uma nova marca que opera sob a entidade jurídica da Bizpoint, a empresa entendeu “alocar a este projeto toda a experiência adquirida nos trabalhos desenvolvidos pelos *coaches* e consultores da BizPoint com atletas, treinadores, árbitros e com entidades desportivas, como é o caso da Liga Portuguesa de Futebol Profissional”, refere a empresa em comunicado distribuído à imprensa. Para além dos processos de *coaching*, treino mental ou desenvolvimento de competências de liderança, a *Coaching* Desportivo tem ainda outras áreas de atuação, como a gestão de carreira e imagem de desportistas ou a organização de palestras com personalidades do desporto. Este projeto é liderado pelo *coach* desportivo e empresarial Sérgio Guerreiro.

### SONAE PREMEIA MELHOR IDEIA DE NEGÓCIO

A Sonae vai premiar os estudantes ou recém-licenciados que apresentem a melhor ideia de negócio para a sua área de retalho, no âmbito da segunda edição do “Concurso de Ideias e Planos de Negócio Arrisca.C 2012”. A iniciativa enquadra-se na política de *open innovation* da Sonae e pretende estimular os jovens a desenvolverem uma atitude empreendedora. Os interessados podem submeter as suas



02

ideias até ao próximo dia 15 de outubro. A melhor ideia será conhecida durante o mês de dezembro e os seus promotores receberão prémios no valor total de 3000€. Esta iniciativa integra o Concurso de Ideias e Planos de Negócio da Universidade de Coimbra, denominada “Arrisca C”, e está aberta a jovens de todo o país.

### PROJETO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DO IKEA JÁ AJUDOU 74 MILHÕES DE CRIANÇAS (02)

A IKEA Foundation e a UNICEF comemoram ao longo do mês de setembro dez anos de trabalho conjunto que permitiu até hoje ajudar e criar um futuro melhor para mais de 74 milhões de crianças e respetivas famílias na Índia. A parceria foi lançada com uma campanha pioneira para promover os direitos das crianças na região de produção de tapetes, em Uttar Pradesh, o estado mais populoso da Índia. Em 2006, foi alargada e passou a incluir projetos para erradicar o trabalho infantil no estado produtor de algodão, Andhra Pradesh. Em 2008, com o objetivo de promover os direitos das crianças, a sobrevivência infantil, o crescimento e o desenvolvimento infantil, a parceria estendeu-se a 15 estados do país, onde mais de 28 milhões de crianças estão envolvidas em trabalho infantil e cerca de 4700 crianças menores de cinco anos morrem por dia.

### META4 E FIRIANS LANÇAM PLANO DE POUPANÇA PARA PME (03)

A Meta4 e a Firians IT - Consulting anunciam a disponibilização às PME de uma oferta de soluções integradas





03

RH chave na mão. De acordo com comunicado distribuído à imprensa, este plano de poupança permite “que as PME adquiram as soluções RH integradas da Meta4 por preços 50% mais baixos e com implementações recorde!”. O P4P traduz-se num modelo de licenciamento de solução RH integrada, com portal *self-service* para colaboradores e *managers*, em que será possível adquirir-se licenças Meta4 com projeto incluído a preços reduzidos. Eduardo Quero, diretor comercial e de operações da Meta4 Portugal, explicou o objetivo deste novo serviço, sublinhando que “queremos dar aos nossos clientes e parceiros a possibilidade de desfrutarem, de forma inovadora, do melhor sistema de GRH a um custo mínimo e em tempo recorde. E, para além disso, estamos certos que todos os processos relacionados com este tema serão aborda-



04

dos com totais garantias de sucesso”.

#### IBM COMPRA EMPRESA DE SOLUÇÕES DE RECURSOS HUMANOS POR 1,03 MIL MILHÕES (04)

A IBM concordou em comprar a Kenexa, que desenvolve *software* para gestão de Recursos Humanos e serviços de recrutamento, por cerca de 1,3 mil milhões de dólares (1,03 mil milhões de euros), segundo um comunicado emitido pela empresa na passada semana. De acordo com a IBM esta compra visa reforçar a sua posição “no apoio que presta aos clientes na área das redes sociais empresariais, ajudando-os a reforçar as suas capacidades neste campo e a tirar partido dos fluxos de informação gerados todos os dias nas plataformas sociais”. Com uma carteira de cerca de 9 mil clientes, e presente em 21 países, a Kenexa é uma empresa especializada



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

Obtenha o máximo do *talento existente* na sua empresa

- As funções têm exigências novas?
- O potencial das pessoas é adequado para o futuro?
- Como acelerar a evolução profissional?

*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)**

PORTUGAL

• **Lei n.º 23/2012.** Procede à terceira alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro.

• **Decreto-Lei n.º 117/2012.** Regula a organização do tempo de trabalho de condutores independentes em atividades de transporte rodoviário, transpondo a Diretiva n.º 2002/15/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de março de 2002.

• **Resolução do Conselho de Ministros n.º 51-A/2012.** Aprova o Plano Estratégico de Iniciativas de Promoção de Empregabilidade Jovem e Apoio às Pequenas e Médias Empresas - «Impulso Jovem»

• **Portaria n.º 225-A/2012.** Regula as Medidas Passaporte Emprego, Passaporte Emprego Economia Social, Passaporte Emprego Agricultura e Passaporte Emprego Associações e Federações Juvenis/ Desportivas

• **Portaria n.º 216-C/2012.** Primeira alteração à Portaria n.º 1100/2010, de 22 de outubro, que aprova o programa de formação em competências básicas em cursos de educação e formação de adultos ou em processos de reconhecimento, validação e certificação de competências de nível básico.

• **Portaria n.º 207/2012.** Cria a Medida Incentivo à Aceitação de Ofertas de Emprego.

UNIÃO EUROPEIA

Regulamento (UE) n.º 623/2012 da Comissão, de 11 de julho de 2012, que altera o anexo II da Diretiva 2005/36/CE do P.E. e do Conselho relativa ao reconhecimento das qualificações profissionais.

NOTÍCIAS RH



05

em aplicações de gestão de Recursos Humanos assentes na *cloud* e em serviços de consultoria. O negócio envolveu a compra das ações da Kenea por 46 dólares cada título.

HEIDRICK & STRUGGLES LANÇA MAIS UMA EDIÇÃO DO PRÊMIO “EXCELÊNCIA NO TRABALHO”

Já abriu o período de inscrições para mais uma edição do Prémio “Excelência no Trabalho”, criado pela consultora Heidrick & Struggles, especialista na área de gestão de talento e clima organizacional em Portugal. Este estudo é gratuito e conta, mais uma vez, nesta edição de 2012, com a parceria do Diário Económico e da ISCTE/INDEG Business School. Através do Prémio “Excelência no Trabalho” pretende-se apurar e premiar as empresas que apresentem um melhor clima organizacional e que se destaquem como entidades de excelência no desenvolvimento do capital humano em Portugal. Cada empresa participante receberá ainda um relatório com a informação de gestão relevante para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria na gestão do seu ativo humano.

EGP-UPBS É AGORA PORTO BUSINESS SCHOOL (05)

A partir de agora, a EGP-University of Porto Business School (EGP-UPBS) vai adotar a designação Porto Business School, uma identidade que reflete o posicionamento mais global que a escola tem vindo a assumir. O novo nome tira partido da marca Porto, que nos últimos anos tem vindo a crescer e a conquistar reconhecimen-



06

to para a cidade e alia-se, na perfeição, com a crescente orientação internacional da Escola. “Esta nova marca espelha o crescente diálogo internacional protagonizado pela escola e pretende apoiar a sua estratégia de crescimento na procura de oportunidades globais. Representa também a evolução tecida em conjunto com os docentes, alunos e *alumni*, ao longo dos anos, em prol da excelência, inovação e liderança, fazendo parte de um percurso que culmina, já em 2013, num outro grande marco para a escola - a mudança para novas instalações”, refere Nuno de Sousa Pereira, *dean* da Porto Business School.

MARKETING DA BOYDEN PORTUGAL DISTINGUIDO INTERNACIONALMENTE (06)

A Boyden Portugal recebeu o prémio de *marketing* da organização de *executive search*, que conta com mais de 70 escritórios a nível global. Esta distinção premeia a divulgação da marca Boyden numa série de ações de comunicação. A comunicação efetuada pela Boyden Portugal desde o início do ano encontra-se subordinada ao tema “Superar a Tempestade”, explorada em quatro tópicos: Inovação, Relações, Comunicação e Resiliência, com o objetivo de ajudar as organizações a ultrapassar um período económico mais complicado em Portugal. Para Fernando Neves de Almeida, *country president* da Boyden Portugal, “o trabalho que temos vindo a desempenhar insere-se numa perspetiva de dinamização que integra a notoriedade da marca e o conhecimento do público para quem nos dirigimos,



construindo uma comunicação pertinente e centrada nos nossos destinatários. O tema Superar a Tempestade vai precisamente ao encontro das necessidades do nosso público e da realidade portuguesa.”

#### KELLY SERVICES É MAIN SPONSOR DO RANKING MELHORES GESTORES DE PESSOAS

A empresa de Recursos Humanos Kelly Services Portugal é *main sponsor* do primeiro *ranking* português dos Melhores Gestores de Pessoas, uma iniciativa da Tema Central e da Qmetrics que conta com o apoio institucional da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG). O objetivo principal deste estudo é identificar, entre um conjunto de candidatos, os melhores gestores de pessoas em Portugal. O prazo de inscrição termina no dia 15 de outubro.

Os destinatários do estudo são as chefias diretas (gestores de pessoas que tenham pelo menos cinco pessoas a reportar-lhes diretamente) e as chefias indiretas de 2º nível (Gestores de pessoas que tenham pelo menos dez pessoas a reportar-lhes direta ou indiretamente). As candidaturas podem ser apresentadas pelas organizações, que candidatam o(s) seu(s) gestor(es) de pessoas, ou a título individual com autorização da organização respetiva. Os candidatos distinguidos poderão, depois, utilizar a logomarca “Melhores Gestores de Pessoas”, com referência ao ano do estudo.

#### ENCONTRO NACIONAL DA APG É JÁ EM OUTUBRO NO CCB

É já no próximo dia 30 de outubro, no Centro Cultural de Belém, em Lisboa, que se realiza o 45º Encontro Na-



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)

### Bolsa RH

#### ▲ SUÍÇA É O PAÍS MAIS COMPETITIVO

E não é devido à sua política de salários baixos – o modelo chinês que a Troika quer replicar no Sul da Europa. A inovação e a eficiência do mercado de trabalho e a sofisticação do seu setor de negócios são as razões.



#### ▼ SEMANA DE TRABALHO DE 6 DIAS

Numa altura em que o desemprego atinge os 24,4%, a Troika vem sugerir que a Grécia deveria alargar a semana de trabalho. Para além da medida não fazer sentido do ponto de vista económico, é ofensiva para com o povo Grego. O crescimento da extrema-direita no país não será certamente alheio a propostas e medidas como esta.



#### ▼ DESEMPREGO ATINGE RECORDE HISTÓRICO

Já não é uma novidade. E os níveis históricos de desemprego em Portugal continuarão a ser notícia enquanto o crédito não chegar às empresas e as famílias não voltarem a consumir. E isto serve para toda a Europa.

por: DAC

07



cional da APG, o evento mais antigo na área da Gestão das Pessoas e cujo tema é “Pessoas: Confiança, Coragem e Colaboração”. “Confiança: um valor central para a excelência de pessoas, equipas e organizações; Coragem: uma força de lideranças exemplares; Organizações Positivas: uma cultura para um desempenho superior, feliz e sustentável; Colaboração: a importância e o poder da concertação das vozes”, refere a Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas em comunicado. Para este ano, foi desenvolvido um original programa que valoriza e evidencia a importância da gestão das pessoas nas organizações e o seu contributo estratégico na obtenção de *performances* e resultados de excelência. São ainda trabalhadas as competências necessárias ao desenvolvimento de culturas e equipas proativas, resilientes, colaborativas, coesas e vencedoras. No final do dia haverá um *cocktail* de encerramento durante o qual serão entregues os Prémios APG Recursos Humanos e se homenagearão os sócios que completam 25 anos de vida associativa num momento de reconhecimento, elogio e celebração do talento dos Gestores das Pessoas em Portugal.

#### ENCONTRO PASC COM ADRIANO MOREIRA (07)

“A Sociedade Civil: entre o poder da palavra e a palavra do poder” é o tema do próximo encontro que a PASC - Plataforma Ativa da Sociedade Civil - organiza no dia 10 de outubro, no Grande Auditório do Instituto de Defesa Nacional, em Lisboa. Um encontro público que terá como conferencista o professor Adriano Moreira. A

08



entrada é livre mas sujeita a inscrição. A PASC - da qual a APG é membro fundador e que reúne várias instituições nacionais - pretende dar expressão “a questões de interesse nacional, fazendo apelo à mobilização e consciencialização dos Portugueses para uma cidadania ativa e responsável, individual e coletiva”, pode ler-se em comunicado de divulgação do evento.

#### PORTUCALENSE CRIA LICENCIATURA EM CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA (08)

A Universidade Portucalense vai tornar-se a primeira instituição de ensino superior portuguesa a lançar uma licenciatura em ‘Cultura e Economia Criativa’. Esta aposta, assegura o Reitor da UPT, Guilherme de Oliveira, justifica-se pela necessidade de colmatar uma lacuna verdadeiramente nacional: identificar, interpretar e valorizar economicamente bens e produtos culturais portugueses, capazes de gerar diferenciação, tornando-os, dessa forma, mais competitivos. “Vamos formar ‘promotores culturais’ que vão criar valor onde não se sabe que ele existe. Serão profissionais treinados para ‘ver’ bens e produtos onde outras pessoas não veem nada, o que lhes vai conferir aptidões para reconverter as fontes de riqueza de regiões deprimidas, aumentando a sua sustentabilidade económica e auto-estima”, explica o Reitor da UPT. “Estes ‘promotores culturais’ são descobridores, garimpeiros da cultura, mineiros com costela de antropólogos. Serão os primeiros a identificar os valores culturais sob a poeira, o desleixo, o abandono, os hábitos instalados, mostrando aos econo-





09

mistas, aos gestores e aos investidores os motivos culturais que merecem valorização económica e investimento”, acrescenta.

#### UM DIA FORA DO ESCRITÓRIO PARA ABRAÇAR CAUSAS SOCIAIS E AMBIENTAIS (09)

A maior ação de voluntariado empresarial em Portugal está de volta no mês de outubro para a sua sétima edição. No âmbito do Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações, o GIRO (Grace, Intervir, Recuperar e Organizar) vai privilegiar as questões ambientais enquanto ponte entre gerações, além da já habitual requalificação de espaços pertencentes a instituições de solidariedade social, defesa dos animais e inclusão desportiva. De 12 a 26 de Outubro, em cada uma das sextas-feiras, Lisboa, Cascais, Porto, Gaia, Santa

Maria da Feira, Amarante, Braga, Faro, Coimbra e Ponta Delgada são as 10 localidades que recebem a intervenção e o empenho de voluntários das empresas associadas que, ao aceitarem o desafio do GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, trocam o seu local de trabalho por um dia de voluntariado em prol da comunidade envolvente. Em seis edições, o G.I.R.O. reuniu já mais de 3100 voluntários, cujo trabalho no terreno permitiu beneficiar mais de 50 instituições e 13 mil pessoas em todo o país.

#### TRÊS UNIVERSIDADES PORTUGUEAS ENTRE AS 500 MELHORES DO MUNDO

A Universidade do Porto, a Técnica de Lisboa e a Clássica encontram-se entre as 500 melhores universidades de todo o mundo no Shanghai Academic Ranking of World Universities, um *ranking* que, desde 2003, analisa mais de 1200 universidades mundiais, numa classificação internacional elaborada pela Shanghai Jiao Tong University. A Universidade do Porto é a única instituição de ensino portuguesa entre as 400 melhores universidades do mundo. O topo da tabela é dominado pelos Estados Unidos da América, que coloca oito instituições no *top 10*, com as primeiras três posições ocupadas pelas universidades de Harvard, Stanford e o MIT, respetivamente.



#### Mais do que Formar, Facilitamos Aprendizagens

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

**“Aprender é um desporto de contacto”**

Fred Kofman

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

#### Aprenda a Aprender...

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

...através do Coaching Individual e de Equipas

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

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



Av. Magalhães Lima, 4 RVC Esq.  
1000-197 LISBOA  
Tel: 21 358 00 51  
pt.escolacoaching.com • www.labform.pt



Laboratório  
da Formação



**GLOBAL HR LEADERS NA ÁUSTRIA**

Depois do grande sucesso da primeira edição, a Global HR Leaders já tem data e local marcado: 8 e 9 de Novembro, em Viena, na Áustria. Tendo em conta o caráter essencialmente prático que a conferência pretende assumir, o painel de oradores é composto maioritariamente por gestores de topo de grandes multinacionais, como a BP, a FedEx, a KLM ou a Disneyland Paris. Responsáveis que durante dois dias vão mostrar aos participantes as boas práticas de gestão de pessoas que estão a implantar nas respetivas empresas. Sem dúvida, um evento a colocar na agenda.



**MAKE IT IN GERMANY**

Make it in Germany é uma página na internet, criada recentemente pelo Governo alemão, com o objetivo de reunir todas as informações que um estrangeiro necessita para trabalhar no país. Numa altura de desemprego generalizado no resto dos países da União Europeia, especialmente no Sul, o Governo alemão aposta em iniciativas como esta para atrair, essencialmente, médicos, engenheiros e trabalhadores especializados mas sem formação superior.

Disponível em [www.make-it-in-germany.com](http://www.make-it-in-germany.com).



**VANTAGEM+ ORGANIZA SEMINÁRIO EM LUANDA COM IDALBERTO CHIAVENATO**

A Vantagem+, empresa especialista em formação para profissionais, vai realizar, em Luanda, o seminário sobre "Gestão e Práticas de RH Inovadoras", que contará com Idalberto Chiavenato, considerado como um dos maiores gurus do mundo em Recursos Humanos. O seminário, com a duração de um dia, vai ter lugar no Hotel EPIC Sana Luanda, a 25 de Outubro deste ano. Chiavenato é autor de diversas obras sobre administração e já foi distinguido com vários prémios pela sua atuação na área da administração geral e recursos humanos.

**RH TOON - O cobrador**



© Copyright - Ricardo Campus - All Rights Reserved





INSCREVA-SE JÁ EM:  
<http://encontronacional2012.apg.pt>

O **Encontro Nacional APG 2012** reúne ao longo de um dia os Gestores de Pessoas num programa rico e dinâmico, composto por sessões intensas de formação e inspiração, de partilha e interação. Um programa inovador que evidencia a importância da gestão de pessoas nas organizações e o seu contributo estratégico na obtenção de performances e resultados de excelência.

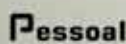
Nesta edição **Pessoas - Confiança, Coragem e Colaboração**, são trabalhadas as competências necessárias ao desenvolvimento de culturas e equipas proativas, resilientes, colaborativas, coesas e vencedoras.

Para mais informações contacte:  
T: 21 358 09 12 | M: [encontronacional2012@apg.pt](mailto:encontronacional2012@apg.pt)

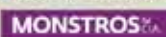
patrocinadores:



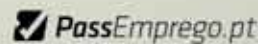
parceiros de media:



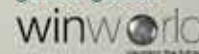
parceiro de design e comunicação:



parceiro de web:



conceito e gestão global:





# Gestão de Pessoas no Brasil

Começou este mês de setembro o Ano de Portugal no Brasil e o Ano do Brasil em Portugal. Um ótimo ensejo para fazer uma análise do atual momento da gestão de pessoas no gigante da América do Sul. Convidamos Mário Costa, líder de uma equipa que neste momento, com enorme sucesso, está a gerir o projeto de expansão de uma multinacional de Recursos Humanos no Brasil, para coordenar esta edição do *Out of the Box* dedicada à análise das oportunidades e desafios que o mercado de trabalho brasileiro encerra.









# O Brasil e a Gestão dos Recursos Humanos

por: **Mário Costa**, Presidente da Randstad



A generalidade dos doutrinadores tem distinguido, com mais ou menos clareza, várias fases na origem da riqueza das nações: primeiro, assentou essencialmente na propriedade ou posse da terra; depois, veio a fase do capital industrial, que se interligou com o capital financeiro; finalmente, a partir de meados do século passado, consensualizou-se que a riqueza passava a residir no saber científico conjugado com o acesso e domínio das novas tecnologias de informação e de comunicação. Ou seja, entrou-se então numa fase em que o acesso aos meios financeiros era fácil, posto que baseado em projetos minimamente credíveis. O domínio do saber, da informação e da comunicação – esse sim – é que se tornou privilégio de alguns, ou seja, um bem escasso e, portanto, a fonte da riqueza, por excelência, e da supremacia de umas nações sobre as outras. É nossa convicção, todavia, que a grave crise económica que atravessa sobretudo o mundo ocidental, desencadeada em 2008, com natureza eminentemente financeira, obriga a reequacionar os termos da análise. Na verdade, o acesso às tecnologias de informação e de comunicação tende a generalizar-se; a industrialização constitui um pilar fundamental do crescimento económico; o mesmo se diga da produção agrícola e da exploração mineira; os recursos financeiros são exageradamente caros ou mesmo inacessíveis.

Parece, assim, que o equilíbrio das fontes de riqueza se tornou fundamental e que os problemas com que o mundo se debate obrigam os países a encontrar outras formas de desenvolvimento e a seguir novas orientações geoestratégicas. É à luz desta viragem histórica que se explica a emergência de novos países no concerto das nações. Países cujo potencial de

Tomando como referência a produtividade dos EUA, a do Brasil é inferior em cerca de 25%



crescimento económico atrai investimentos gigantescos, obrigando a redefinir centros de poder económico e de decisão política. Nesta linha insere-se a emergência dos designados BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China.

Assim se explica o forte investimento que o nosso grupo – a Randstad, cuja *holding* é holandesa – está neste momento a efetuar no Brasil, através da criação da Randstad Brasil, na sequência da aquisição da totalidade da RHL. Idêntico investimento havia já sido feito na Índia, onde ocupa o primeiro lugar, bem como na China, consolidando aí a sua posição.

No centro de qualquer projeto ou operação estão as pessoas: na sua conceção, concretização, desenvolvimento e sustentabilidade. É assim nos projetos empresariais, como na história das nações. E é por isso que, qualquer que seja, em cada época histórica, a principal fonte da riqueza, o contributo do homem é fundamental – tanto mais quanto maior for o seu saber ou qualificação, seja ele mais empírico, como sucedia nas épocas remotas da exploração da terra, seja ele sobretudo científico, como veio a acontecer na revolução industrial e, mais recentemente, com as novas tecnologias. As exigências de produtividade e de competitividade vieram acrescentar também, ao requisito da qualificação académica, a absoluta indispensabilidade de outras aptidões e capacidades, a saber, a lealdade, o esforço, o espírito de equipa, de iniciativa e criatividade, a riqueza de experiência, a capacidade de adaptação, a polivalência e a mobilidade. A par disso, são indispensáveis boas lideranças, apoiadas por bons técnicos, nos vários ramos da engenharia,

nas artes e ofícios (canalizadores, eletricitistas, soldadores, etc.). E, agora mais do nunca, bons técnicos comerciais e vendedores de alto nível. Destaco, por fim, a absoluta necessidade de bons gestores e técnicos de Recursos Humanos. Tudo isto se resume numa só expressão – recursos humanos qualificados.

Ora, neste aspeto, o desenvolvimento do Brasil não está a acompanhar o seu crescimento económico e as suas gigantescas potencialidades produtivas, notando-se uma acentuada falta de recursos humanos qualificados, a par de restrições à importação dos mesmos. Por outro lado, a prática de elevados níveis salariais não tem

### **O desenvolvimento do Brasil não está a acompanhar o seu crescimento económico, notando-se uma acentuada falta de RH qualificados**

frequentemente correspondência na respetiva produtividade. Cabe, ainda, referir a grande percentagem de mercado de trabalho informal. Tomando como referência a produtividade dos EUA, a do Brasil é inferior em cerca de 25%. E isso deve-se, em grande parte, às suas práticas organizacionais e aos métodos de gestão, que dependem justamente da qualificação dos recursos humanos, onde, apesar de existirem experiências de excelência, ainda não foi atingida a maturidade suficiente em termos de eficiência e desempenho geral.

Diga-se a propósito, a “Consolidação das Leis do Trabalho” (CLT) é ainda a principal norma legislativa brasileira em matéria de direito do trabalho e de direito processual do trabalho, tendo sido criada através do longínquo Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943! A necessidade da sua reforma é debatida com insistência, e muitas forças sociais, económicas e políticas brasileiras parecem defender que ela deverá evoluir no sentido da sua modernização, permitindo a flexibilização do mercado de trabalho com simultânea proteção dos direitos dos trabalhadores. Por isso, esperamos – estamos certos – que aquele país conseguirá brevemente impulsionar o seu mercado de trabalho num sentido muito positivo.

Entretanto, o desenvolvimento e consolidação da Randstad Brasil, por opção da casa-mãe, na Holanda, estão a ser feitos com recurso à Randstad Portugal, o que se explica por vários fatores, entre os quais os excelentes resultados conseguidos pelo grupo no nosso país, onde é líder destacado na área dos recursos humanos, não sendo também alheias a identidade de língua e a proximidade cultural. Desta forma, a Randstad Portugal tem vindo a deslocar periodicamente para o Brasil uma boa parte do seu *top management*, assim como alguns técnicos. Em conclusão, o que as empresas esperam é uma política realista que satisfaça simultaneamente duas finalidades: colocar a gestão das pessoas ao serviço do cumprimento dos objetivos empresariais e assegurar os valores humanistas de realização e emancipação pessoal. Porque – recordemos – a principal riqueza das nações foi, e será sempre as pessoas. \_\_\_\_\_

Valorizamos o SEU MUNDO

Paula Tomás Consultores

Parque das Nações Rua das Vigas, Lote 2 – 2ºF-1590-506 Lisboa | Telef: 219 458 5331 Fax: 219 458 534 www.ptomasconsultores.pt | email: ptc.geral@ptomasconsultores.pt



João Carvalho, Responsável pelos RH da Camargo Correia na África e América Latina

## “A motivação dos profissionais brasileiros é muito grande”

João Carvalho é o responsável pelos Recursos Humanos da Camargo Correia para África e América Latina. Em entrevista à Pessoal, destaca os principais desafios de gerir os RH de uma multinacional em grande crescimento.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**



**Q**UAIS SÃO OS DESAFIOS DE GERIR PESSOAS NUM PAÍS COM UMA DIMENSÃO TÃO GRANDE COMO

O BRASIL?

São vários os desafios numa empresa que atua no segmento de construção pesada. Por exemplo, cada vez mais atuar na identificação das competências necessárias de nossos profissionais para que possamos atuar de acordo com os desafios de cada um de nossos projetos num ambiente de alta performance; captar Recursos Humanos em um ambiente extrema competitividade; alocar as pessoas nos projetos com base em estruturas funcionais (cargos, funções e atribuições) previstas para o equilíbrio de performance e custos; possuir um modelo de recompensas geral e específicos, de acordo com as características de cada região e do tipo de projeto; estabelecer um sistema integrado de capacitação gerencial, técnico e operacional adequado; estabelecer modelos de retenção de talentos em cada um dos projetos e sua estrutura matricial; acompanhar e controlar os resultados das atividades exercidas e o grau de satisfação e envolvimento das pessoas no alcance dos resultados planejados.

**QUANTOS TRABALHADORES TEM A CAMARGO CORREIA?**

Atuando em sete países (América Latina & África), hoje estamos com um quadro de pessoal próximo dos dois mil funcionários.

**COMO É QUE A CAMARGO CORREIA TEM ESTRUTURADA A SUA COMUNICAÇÃO INTERNA?**

A comunicação interna é um dos diferenciais

da empresa e está estruturada de maneira matricial, ligada aos Recursos Humanos, com produtos e processos globais. No entanto, em cada um dos projetos, desenvolve-se ferramentas e produtos específicos, que atendem as características locais (cultura, ambiente, tipo de obra etc.). Os canais de comunicação são vários e apoiam na melhor percepção do clima e suportam os elementos da cultura da empresa.

**É COMUM AFIRMAR-SE QUE O BRASIL ESTÁ A VIVER UM MOMENTO ECONÓMICO FANTÁSTICO. COMO É QUE ISSO SE SENTE NO DIA-A-DIA DA SUA EMPRESA?**

A motivação dos profissionais brasileiros é muito grande e isso reflete um clima de otimismo e de realizações em cada um dos processos organizacionais. Todos apresentam muito empenho e dedicação na busca de um objetivo maior e de resultados cada vez mais expressivos. Por outro lado, a competição por talentos aumenta muito e é nesse ponto que as ferramentas de Recursos Humanos devem-se direcionar.

**MOTIVAR OS TRABALHADORES, ENTÃO, NÃO É UM PROBLEMA. COMO É QUE A SUA EMPRESA GERE A “FELICIDADE DENTRO DA ORGANIZAÇÃO”?**

A nossa empresa procura implementar processos que foquem o desenvolvimento profissional e pessoal, e satisfazer as necessidades individuais mais elevadas. Temos ferramentas de medição de clima organizacional e nela baseamos nossos planos globais. Também atuamos com os processos de avaliação de desempenho onde é um momento de registrar os resultados concretos e os objetivos de cada um levando-nos a estabelecer um plano de carreira e um processo sucessório saudável. Além da ferramenta de medição de clima organizacional global, cada um dos nossos projetos estabelece ferramentas locais, ajustadas à realidade de cada um deles e seus planos específicos de ações onde se incluem recompensas, remuneração, responsabilidade social, treinamento/ desenvolvimento, comunicação, liderança, entre outros. Pensar Global e Agir Local é uma “arte” e é nela que se estabelece



uma empresa de sucesso que atua com ferramentas de características *world class*, como a nossa.

**EM SUA OPINIÃO, A FALTA DE TRABALHADORES QUALIFICADOS AINDA É HOJE UM PROBLEMA NO BRASIL?**

Este cenário vem-se modificando mas ainda acredito que sim. O processo educacional básico em nosso país é deficitário e faltam processos para capacitação e incremento do desenvolvimento profissional e das pessoas. A responsabilidade dessas ações ainda se encontra nas empresas, de tal forma que os investimentos privados são muito elevados. Acredito numa mudança desse cenário mas ainda a longo prazo.

**EM QUE MEDIDA A CAMARGO CORREIA APOSTA NA FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES?**

A nossa empresa possui um amplo processo de formação e desenvolvimento em todas as es-

feras profissionais, desde a capacitação interna como também ao incentivo à formação regular. Nosso processo de avaliação de desempenho gera um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e de outras ferramentas de levantamento de necessidades de treinamento onde identificamos as competências a serem desenvolvidas e a estrutura e o plano de treinamento anual ou pontual.

**FALEMOS UM POUCO DE SI... QUAIS SÃO OS GRANDES DESAFIOS DO SEU TRABALHO?**

Os profissionais precisam ser "proativos" e ter características de um "protagonista", entendendo como sua contribuição afeta o sucesso do negócio. Com esse ambiente, os desafios profissionais de um líder em Recursos Humanos estão em seu direto envolvimento com os negócios, com a constante ação nos modelos de mudanças e da cultura da empresa, para

que possa ser um efetivo "facilitador" para a estruturação da estratégia. Para esse ambiente, o cenário brasileiro esta muito propício, oferecendo oportunidades para atuação junto aos processos de *start up*, reorganização e crescimento, com a implementação de modelos de alta *performance*.

**QUAIS SÃO OS ASPETOS FUNDAMENTAIS PARA TER ÊXITO NO UNIVERSO DOS RECURSOS HUMANOS NO BRASIL?**

Em minha opinião há vários aspectos fundamentais. Atuar como líder de mudança e apoiar os demais líderes em comportamento na busca de resultados (*coaching*); preparar os projetos de RH com ênfase nos negócios; gerir os processos de RH de forma participativa e com envolvimento de sua equipa; implementar práticas e sistema *world class* com estratégia agregadora e vencedora. Propagar o espírito de "protagonismo" nas pessoas e nos negócios. \_\_\_\_\_P

**Cezanne**  
OnDemand

**Software as a Service**

Se a sua empresa tiver menos de 500 empregados tem agora uma solução SaaS para gerir os seus processos de RH a partir de **2,00 €** colaborador/mês

Para mais informações sobre Cezanne OnDemand ligue para o número: **351 213 562 024** ou visite o site **www.cezanneondemand.com**





# Investir no Brasil

Gostaria de investir no Brasil? Conheça as oportunidades e dificuldades do mercado brasileiro, a primeira economia da América Latina e uma das maiores a nível mundial.

por: **Luis Gonzaga Ribeiro,**

Diretor Randstad Portugal / Brasil



## PORTUNIDADES

O Brasil é considerado atualmente a primeira economia da América Latina e ocupa o sétimo lugar no *ranking* das maiores economias mundiais. É de assinalar que, fruto do progresso alcançado com as reformas económicas, das condições extremamente favoráveis a nível internacional e do desenvolvimento de políticas sociais, a economia brasileira registou elevadas taxas de crescimento nos anos mais recentes, e bastante superiores às verificadas durante as últimas três décadas.

O Brasil assume um lugar de alguma relevância no comércio mundial, ocupando, em 2009, a 24ª posição do *ranking* de exportadores, com uma quota de 1,2% e a 26ª enquanto importador, com uma quota de 1,1% (tendo sido em 2005, respetivamente, de 1,1% e 0,7%).

Nos últimos anos, o Brasil desenvolveu uma política ativa de diversificação dos parceiros comerciais – a chamada “nova geografia comercial” – com o objetivo de diversificar os países mais tradicionais no seu comércio externo. Por regiões de destino, destaque para a Ásia, para onde as vendas aumentaram 4,2%, colocando esta região na primeira posição de mercado comprador de produ-

tos brasileiros, nos primeiros nove meses de 2009, superando a União Europeia e a América Latina e Caraíbas. Por outro lado, também começa a tornar-se evidente o grande interesse do Brasil por África, com valores assinaláveis a reforçar esta política.

As relações comerciais entre Portugal e o Brasil têm registado algumas flutuações, essencialmente no que se refere à posição do Brasil como cliente de Portugal, sendo que o ano de 2009 apresenta uma melhoria de 5 pontos no respetivo *ranking* (11ª posição), quando comparado com 2005 (16ª). O Brasil como fornecedor de Portugal assume quotas de mercado mais elevadas, bem como os respetivos *rankings*.

## PRODUTOS COM OPORTUNIDADE DE EXPORTAÇÃO PARA O BRASIL

**Poderemos realçar alguns setores de oportunidade para Portugal no mercado brasileiro, sendo de destacar, no seu conjunto:**

- **Azeite** – o azeite português é o mais vendido no mercado brasileiro e continua a ser visto pelo consumidor como um azeite de grande qualidade. As exportações de azeite virgem português cresceram, e em 2006 cerca de 34% em valor e 30% em volume. Em relação ao total de azeites portugueses

## Apesar do crescimento das exportações portuguesas para o mercado brasileiro, estas encontram-se ainda aquém do desejável

exportados para o Brasil, em 2006, o crescimento foi de 56% em valor e 50% em volume.

- **Castanhas** – o Brasil tem aumentado as suas importações de castanhas. Apesar de possuir alguma produção deste fruto, a sua qualidade ainda não é do agrado dos consumidores que continuam a preferir castanhas importadas. A castanha portuguesa é das mais apreciadas pelo consumidor.

- **Frutos secos** – dentro do grupo dos frutos secos os que o Brasil mais importa, por não ter produção interna são, entre outros, amêndoas, avelãs, uvas passas, nozes e figos. 1173.196,63 127.6

- **Pera fresca** – as exportações de peras frescas para o mercado brasileiro têm vindo a aumentar nos últimos anos e Portugal continua a manter a posição de segundo maior fornecedor desta fruta para o Brasil. A pera portuguesa é muito apreciado pelos consumidores brasileiros.



• **Queijos** – os queijos tradicionais portugueses, sobretudo o queijo da serra, tem vindo a ganhar um destaque especial pelos apreciadores deste produto no Brasil, tendo vindo a aumentar a sua procura.

• **Têxteis** (vestuário social masculino e estilistas) – embora o Brasil seja um grande produtor têxtil, no segmento do vestuário masculino social, há oportunidades de crescimento das exportações portuguesas. Portugal tem uma boa oferta com qualidade, sendo fornecedor de várias das principais marcas internacionais, enquanto o Brasil não dispõe de produção de alta qualidade. Já há iniciativas implantadas (*showroom* Arte & Moda) e nota-se o interesse manifestado por algumas empresas em passar a operar neste mercado.

• **Têxteis-lar** – Portugal já esteve presente neste mercado com alguma força, principalmente com roupa de cama (colchas). Há alguns anos, por condições adversas do mercado (câmbio, altas taxas de importação, concorrência local e falta de apoio), os produtos deixaram de estar presentes no Brasil. Apesar das dificuldades enumeradas (hoje o câmbio já está numa situação mais favorável para as importações), há mercado para os produtos de alta gama, onde o Brasil tem pouca oferta.

• **Gift** – as porcelanas, cerâmicas, vidros, cutelaria, já estiveram presentes com maior ênfase neste mercado, ao longo dos anos 90. Portugal possui uma boa oferta e da mesma forma que nos outros produtos, sofre com as dificuldades que o mercado oferece para os produtos importados. No entanto, há mercado a ser conquistado. Temos o exemplo da Vista Alegre – instalada há alguns anos no Brasil – e mais recentemente a Faiart, que através da sua marca argentina “Verbano” está a começar a entrar no mercado.

• **Cortiça/ rolha** – apesar da já significativa presença deste produto no mercado brasileiro e de algumas empresas já se encontrarem instaladas no Brasil, a perspectiva de crescimento da produção vinícola brasileira nos próximos anos abre excelentes oportunidades para a exportação deste tipo de produtos.

• **Componentes auto** – também neste caso existe margem para crescer. Portugal já exporta estes produtos para o Brasil, mas devido à dimensão do mercado, ao peso da indústria automóvel no Brasil e aos volumes totais de importações deste tipo de produ-

## Investir no Brasil

Na área do investimento, o estudo realizado pela Delegação em S. Paulo intitulado “Os investimentos portugueses no Brasil” apontou alguns dos principais obstáculos ou dificuldades ao investimento português no Brasil:

- Debilidades ao nível da administração pública (lentidão, burocracia)
- Complexidade do sistema fiscal
- Complexidade do sistema judiciário
- Problemas ao nível da segurança pessoal e violência
- Dificuldade de acesso ao sistema financeiro brasileiro

Outro aspeto relevante deste estudo é que 70% das empresas que responderam ao estudo informaram ter obtido lucros superiores ao ano anterior, sendo que deste conjunto 10% aumentaram em mais de 50% os seus lucros. Por outro lado, 71,4% das empresas responderam estar em processo de ampliação das suas atividades, enquanto 89% manifestaram interesse em ampliar as suas atividades no mercado brasileiro.

Estes dados vieram, após alguns anos de resultados menos positivos no início dos processos de internacionalização, confirmar que “as empresas alinharam-se e beneficiaram com o bom desempenho da economia brasileira”.

tos, há oportunidades a explorar.

• **Software/ TI's** – existem boas perspetivas para todo o tipo de *software* (gestão empresarial, setor financeiro, etc.).

### DIFICULDADES

**Apesar do crescimento das exportações portuguesas para o mercado brasileiro, estas encontram-se ainda aquém do desejável, ficando a dever-se, em grande medida, aos seguintes fatores:**

• **Altas taxas de importação** – o Brasil é um dos países do mundo que apresenta maiores taxas à importação de produtos. Esta é a maior barreira à entrada de produtos neste mercado. Os países do Mercosul não pagam impostos e os países associados do Mercosul (ex: Chile) gozam de condições aduaneiras privilegiadas, que tornam os seus produtos mais competitivos em relação à oferta portuguesa, e, em termos gerais à oferta europeia.

• **Licença de importação de produtos alimentares** – de um modo geral, a grande dificuldade que se coloca à exportação de produtos alimentares para o Brasil está relacionada com o processo burocrático na autorização para a exportação e às constantes alterações na lei que se aplica à importação de produtos alimentares.

• **Grande burocracia da alfândega brasileira** – existe uma série de dificuldades, nomeadamente na legislação e nos procedimentos de desalfandegamento que podem provocar complicações tais como atrasos e prejuízos.

• **Tendência para a depreciação do Real** – embora o Real se tenha valorizado face ao USD e ao Euro durante 2005 e 2006, a tendência da moeda a longo prazo é para se

### As relações comerciais entre Portugal e o Brasil têm registado algumas flutuações, essencialmente no que se refere à posição do Brasil como cliente de Portugal

desvalorizar face às moedas fortes a nível mundial. Este fator torna os produtos importados menos competitivos quando comparados com os nacionais.

• **Identificação de um parceiro adequado** – dada a dimensão do mercado e todas as suas particularidades/ dificuldades, a escolha de um parceiro adequado tem sido uma das grandes dificuldades encontradas pelos empresários portugueses.

• **Falta de imagem dos produtos portugueses no Brasil** – com exceção de alguns (poucos) produtos na sua grande maioria bens de consumo, existe falta de imagem dos produtos portugueses, o que prejudica a sua penetração no mercado.

• **Condições pouco favoráveis de financiamento à aquisição de produtos portugueses no mercado local** – no Brasil o acesso ao crédito (financiamento) é muito difícil devido às elevadíssimas taxas de juro praticadas (taxa básica de 15% / ano).

• **Falta de interesse dos empresários portugueses/distância do mercado** – por ser um mercado distante com algumas particularidades e dificuldades de acesso, a grande maioria dos empresários portugueses não olham para o Brasil como um mercado prioritário, preferindo apostar nas relações comerciais intracomunitárias. \_\_\_\_\_



# O Trabalho temporário é importante para o desenvolvimento brasileiro



por: **Vander Morales**

As projeções do Brasil no quesito geração de empregos são otimistas. Especialistas têm afirmado que o país alcançará a marca de 1,5 milhão de empregos ao término de 2012. Protagonista desta escalada está o setor de Serviços, e como parte integrante deste grande empregador de mão de obra estão a prestação de serviços terceirizáveis e o trabalho temporário.

O Brasil é o terceiro maior contratante de trabalho temporário do mundo, com média de 965 mil contratos. Globalmente 10,4 milhões de pessoas encontram uma vaga de emprego por meio desta modalidade de contratação, uma maneira rápida e eficiente de adequar o quadro de funcionários às necessidades das empresas. Agrega estratégia e modernidade.

Com direitos equiparados aos de um funcionário efetivo, o trabalhador temporário tem o respaldo da Lei 6.019, de 1974, que por ter sido editada há

quase quatro décadas encontra-se em desalinho com a realidade. Para dar continuidade ao crescimento do setor de trabalho temporário experimentado nos últimos anos, e ainda cumprir com importante função social, estamos em permanente diálogo com as autoridades brasileiras em busca da atualização da Lei.

A defasagem no modelo educacional brasileiro, incluindo falta de investimento em formação e qualificação profissional, ocasionou um déficit de mão de obra. Enquanto temos um número considerável de desempregados, as empresas buscam sem sucesso candidatos para o preenchimento de suas vagas. Diante deste cenário, o trabalho temporário e também a prestação de serviços terceirizáveis constituem ferramentas que viabilizam o acesso ao emprego. Uma verdadeira porta de entrada para o mercado de trabalho formal.


No último ano, a Terceirização empregou 1,2 mi-

lhões de jovens sem qualquer experiência profissional – o número representa 11,5% entre o total de quase 11 milhões de trabalhadores contratados no Brasil pelos setores de prestação de serviços terceirizáveis e temporário. Ou seja, oportunidade real de emprego e geração de renda.

Depois de uma experiência como trabalhador temporário, muitos são efetivados e têm a oportunidade de evoluir na carreira profissional. Mesmo não sendo contratado em definitivo pela empresa após o término do contrato, estes jovens têm a chance de adquirir experiência profissional para disputar oportunidades futuras.

Nossos esforços têm sido direcionados para que a Lei 6.019/74, quando atualizada, inclua o primeiro emprego – inserção de jovens com idade entre 16 e 24 anos – como motivo justificador da contratação de temporários pelas empresas tomadoras de serviços. Com isso, amplia-se a área de atuação e mais vagas de trabalho são geradas para pessoas em início da vida profissional.

Infelizmente não temos condições, até por uma questão de herança histórica, de oferecer vagas em grandes empresas a todos os brasileiros. Mas, melhor do que deixar parte da população à margem da sociedade, sem condições de aprender uma profissão ou ter acesso à educação, é criar alternativas possíveis e que não firam os direitos constitucionais e trabalhistas, para que todos tenham oportunidade.

O setor de serviços, e aqui falo de todo o segmento, não somente da terceirização e do trabalho temporário, incentiva a melhor distribuição de renda e favorece o consumo interno por meio do acesso ao crédito, só possível quando o trabalhador tem registro em carteira. Incentivar a contratação formal é a nossa bandeira, para que tenhamos um país mais forte e desenvolvido. 

## Perfil



Vander Morales é presidente do Sindeprestem (Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros e de Trabalho Temporário no Estado de São Paulo), entidade patronal que representa 5 mil empresas de serviços especializados no Estado de São Paulo. Também preside à Fena-serhtt (Federação Nacional dos Sindicatos de Empresas de Recursos Humanos, Trabalho Temporário e Terceirizado), representante de cerca de 32 mil empresas no Brasil. É vice-presidente da CLETT&A – Confederação Latino-Americana das Empresas de Trabalho Temporário e Terceirização, além de integrar diretorias e conselhos de entidades como a Cebrasse – Central Brasileira de Serviços e Febrac – Federação Brasileira de Asseio e Conservação. Contabilista e empresário do setor de serviços desde 1984, é diretor-presidente da Good Service Recursos Humanos e da Clean Service Gestão Ambiental.



# Dos 17 aos 55 anos no Brasil

Há 40 anos no Brasil, Carlos Reis, 55 anos, conhece muito bem o gigante da América do Sul. E é com emoção que diz, “bem-vindos ao Brasil que, garanto, precisa e receberá de braços abertos muitos mais portugueses”.

por: **Carlos Reis**, Co-fundador e administrador da Logoplaste Brasil

São quase 40 anos no Brasil que não vi passar, apesar de ter vivido muito. Aos 17 anos, decidimos “quase” sozinhos, digo “quase” porque no mínimo um consentimento dos nossos pais é indispensável. Mas mesmo com o conforto desta tão importante aprovação, o facto é que não temos nesta idade a mínima ideia do que vamos enfrentar. E assim vim para o Brasil em Junho de 1974, e nunca mais voltei a viver em Portugal.

Nos primeiros anos, um misto de muitas saudades da minha vida portuguesa com a euforia de estar a viver uma vida totalmente nova, país novo, amigos novos, liceu novo. Dois anos depois a universidade em São Paulo e a vida continua, logo a trabalhar, passando a estudar à noite até terminar o curso. A vida profissional desenvolve-se em São Paulo e, de repente, não há razão para voltar a viver em Portugal, já tenho objetivos demais no Brasil.

Foi durante este período que comecei a entender melhor as causas dos surtos de emigração em diversas épocas dos portugueses. Será que nós ho-

## Adoro o Brasil pela generosidade do seu povo, que nos recebe sempre bem e com o coração aberto

mens e mulheres de do nosso país somos o mais importante “produto de exportação portugueses?”

É um produto excecional que se espalha pelo mundo, formando o que hoje chamamos organizadamente de Comunidades Portuguesas, que até têm um Conselho para tentar dar-lhes uma unidade, porque força não lhes falta, América, Canadá, Macau, África do Sul, França, etc., e o Brasil.

Parece-me que, de tempos a tempos, voltam sintomas desta antiga doença portuguesa, gente de mais para uma economia de menos. E então a explosão acontece, enviando as nossas pessoas para todas as partes do mundo. Eu gosto desta visão que tenho agora, chegam todos os dias portugueses bem preparados e qualificados que de imedia-

to começam a trabalhar. Vão ficar? Não sabemos. Vão ficar muito tempo? Sabemos menos ainda.

Mas há alguns factos que hoje favorecem esta realidade para os portugueses de ambos os sexos no Brasil, este país que em 2012 continua a ter muito a fazer e declaradamente precisa de muita desta gente qualificada e com garra para enfrentar uma nova vida, num novo país e com novos amigos pessoais e profissionais.

Adoro o Brasil pela generosidade do seu povo, que nos recebe sempre bem e com o coração aberto, pelo potencial de realizações que terão a medida que lhes quisermos dar ou porque simplesmente precisamos de trabalho e o conseguimos.

Nunca me senti tão próximo de Portugal quanto agora, depois de todos estes anos nos quais nunca me senti menos português, mantendo todas a minhas raízes e grandes amizades vivas, alimentadas e acarinhadas. A distância é o que fazemos dela!

Dos primeiros grupos que presenciei chegar ao Brasil até aos de hoje constato que há duas atitudes que dão consistência, força e validade a esta transferência de vida para qualquer país e neste caso específico para o Brasil: Fazer amigos brasileiros – integração na sociedade local; Não subestimar as diferenças culturais entre os “nossos” dois países. O facto de falarmos a mesma língua dá-nos automaticamente, à chegada, a impressão errônea de que somos iguais – e não somos!

Bem-vindos ao Brasil que, garanto, precisa e receberá de braços abertos muitos mais portugueses. \_\_\_\_\_

WORKSHOP PRÁTICO

“O NOVO CÓDIGO DO TRABALHO”

AS ALTERAÇÕES E IMPLICAÇÕES NAS EMPRESAS

Nova Lei do Trabalho (Lei nº. 23/2012, de 25 de Junho)  
em vigor desde 01 de Agosto!

LISBOA . 11 SETEMBRO . 17 OUTUBRO . 20 NOVEMBRO

ORGANIZADO POR:



MEDIA PARTNER:



**Alterações no Subsídio de Desemprego . Novas Regras nos Contratos a Termo e Contratos de Estágio . Compensação pela Cessação do Contrato de Trabalho . Novidades no Despedimento . Novo Fundo de Compensação do Trabalho . Tempo de Trabalho . Mudanças nas Férias, Feriados e Faltas . Lay-off . Comunicações e Autorizações Obrigatórias da ACT**

ORADOR: DR. TIAGO PILO



EM COLABORAÇÃO COM:





# *Marca Pessoal*

## O 1º programa sobre gestão de pessoas da televisão portuguesa

O programa vai chamar-se *Marca Pessoal* e será emitido todas as semanas na tvI24. O mundo do trabalho vai ter as câmaras apontadas e as pessoas serão protagonistas daquele que se pretende que venha a ser o espaço informativo de referência para a gestão de pessoas.

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

**T**odos nós trabalhamos, passamos talvez a maior parte do nosso tempo diário, descontando o tempo de sono, a trabalhar. Trabalhamos isoladamente, em equipa, no exterior, à frente da secretária, ao telefone, com recurso ao esforço físico, ao esforço psicológico. Enfim, trabalhamos. Procuramos a realização pessoal e profissional, a subsistência, a construção de um futuro tranquilo através do trabalho. Esta componente das nossas vidas, o trabalho,





é o que preocupa a gestão de pessoas, e esta gestão de pessoas é a principal preocupação dos nossos líderes e gestores de empresas.

Durante décadas as funções de gestão de pessoas resumiram-se à execução de tarefas de caráter meramente administrativo, onde os aspectos salariais, de gestão do tempo de trabalho entre outros, caracterizavam a função.

Os tempos agora são outros, embora os aspectos de caráter administrativo tenham

a sua importância, não são estes que determinam a caracterização da função, ela passou a ter um peso mais estratégico e uma abrangência mais alargada, isto é, gerir pessoas obriga a entender as duas fa-

ces da mesma moeda: o negócio e as pessoas. É esta capacidade que determina o sucesso das organizações. Um gestor que entenda o

**Há aspetos que evidenciarão a evolução dos tempos como sejam o da linguagem utilizada, a referência ao conceito “gestão de recursos humanos” está afastada do léxico do programa, em abono do conceito “gestão de pessoas”**



## As rubricas do *Marca Pessoal*

### Uma metáfora de liderança



■ O “Desafio Superado” vai desafiar os gestores portugueses, responsáveis máximos das organizações, a pôr à prova os seus talentos em funções operacionais. O que queremos mostrar, através deste desafio, é que a liderança deve ser feita de conhecimento das funções que estão na génese dos negócios ou que para eles contribuem de forma determinante; queremos também pôr à prova a necessária humildade que um líder deve ter, e que deve assentar na permanente recetividade à aprendizagem e à capacidade de tirar a gravata e arregaçar mangas. Para todos os trabalhadores das empresas que vão assistir ao desafio, fica a prova da importância do seu trabalho. Um líder exemplar vai rever-se na coragem destes nossos gestores. As figuras convidadas ficam, para já, no segredo dos deuses. Não fosse o segredo a alma de todos, neste caso, os programas.

### Temos de estar sempre a aprender

■ Nesta rubrica estaremos à conversa com várias personalidades. O denominador comum aqui é a importância do que têm para nos ensinar sobre pessoas. Desde a forma como gerem as suas emoções, o seu talento. Vamos conversar com representantes de várias áreas do conhecimento: psicologia, filosofia, gestão, economia, direito e muito mais. Queremos trazer aos espetadores a componente teórica da gestão de pessoas, as suas fontes imediatas e mediatas. Vamos, fundamentalmente, ouvir e aprender com quem sabe.





negócio mas não entenda as pessoas não pode ser bem-sucedido e vice-versa, ou seja, também não é suficiente entender somente as pessoas.

Nesta dupla abrangência da gestão de pessoas conseguimos incluir, além dos gestores de pessoas, designados habitualmente como Gestores de Recursos Humanos, os gestores das empresas, designados por CEO, e os chefes de equipas. Podemos dizer, de uma forma simplificada, que todos os que tenham uma missão para empreender em que participem pessoas, devem saber gerir pessoas.

Tudo isto para chegar até aqui, ao momento em que um programa de televisão se apresentava como a peça que estava em falta no *puzzle* da comunicação sobre o universo da gestão de pessoas. O *Marca Pessoal* vem colmatar esse espaço vazio, e vai procurar, através das suas rubricas, contribuir para que gestores de empresas,

gestores de causas, gestores de pessoas, e pessoas em geral, se revejam numa abordagem humanizada do mundo do trabalho.

O programa *Marca Pessoal* é semanal e começará a ser emitido brevemente, na tvi24. Este é um canal

televisivo de pendor informativo e o *Marca Pessoal* integra-se nesta categoria informativa, procurando, através das suas cinco rubricas, levar aos telespectadores informação sobre liderança e motivação, informação de caráter mais técnico onde estudos, análises e teorias terão o seu espaço, sem esquecer o destaque para as boas ideias e boas práticas de gestão de pessoas e os diagnósticos e ferramentas existentes neste universo. Teremos, por isso, a rubrica “Desafio Superado”, que será a metáfora de liderança, procurando transmitir o que deve um líder ser enquanto pessoa para que a sua causa tenha sentido; outra das rubricas é, já não uma metáfora, mas uma evidência prática da forma como as ferramentas de diagnóstico e análise do

**Gerir pessoas obriga a entender as duas faces da mesma moeda, o negócio e as pessoas. É esta capacidade que determina o sucesso das organizações. Um gestor que entenda o negócio mas não entenda as pessoas não pode ser bem-sucedido e vice-versa**



**SLOT**  
RECURSOS HUMANOS  
Trabalho 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



## Analisar figuras públicas com as ferramentas RH

■ O mundo da gestão de pessoas está repleto de testes, análises, provas, medições, etc. Nesta rubrica vamos usar algumas dessas ferramentas e aplicá-las a figuras públicas do mundo artístico. Vamos demonstrar que elas funcionam mesmo e são um poderoso instrumento que nos pode ajudar a gerir melhor pessoas e, por vezes, até a gerirmo-nos melhor. Os nossos convidados são, claro está, surpresa, mas acreditem que foram corajosos e, acima de tudo, humildes.

## Vamos olhar a originalidade

■ O “Olho Indiscreto” só é indiscreto porque vai procurar mostrar o que habitualmente não se mostra, ou seja, as iniciativas originais que as empresas organizam sempre a pensar nas pessoas. Teremos de tudo, e a ideia é que estas ações sirvam de exemplo e possam incentivar a criatividade das organizações para pensarem de uma forma cada vez mais criativa e inovadora. As empresas abriram-nos as suas portas e nós entrámos. Queremos continuar a entrar. As surpresas têm sido muitas e vamos partilhá-las convosco.





**O *Marca Pessoal* vem colmatar esse espaço vazio, e vai procurar, através das suas rubricas contribuir para que gestores de empresas, gestores de causas, gestores de pessoas, e pessoas em geral, se revejam numa abordagem humanizada do mundo do trabalho**

mundo da gestão de pessoas funcionam e da importância que elas têm na forma como as decisões sobre pessoas possam ser, na medida em que isso for possível, mais equilibradas, isentas e acertadas. Essa rubrica chama-se “Ferramentas RH” porque vai mostrar isso mesmo, algumas das ferramentas que podem ser utilizadas com aquele propósito. A rubrica “Dois Dedos de Conversa”, cuja designação não podia ser mais simples e evidente - será a peça de conversa, mais teórica e curta, não fossem apenas dois dedos! Finalmente, o programa contará, todas as semanas, com uma reportagem de boas práticas e boas ideias que se vai chamar “Olho Indiscreto” e com as notícias, que procurarão dar conta da atualidade.

Também neste programa haverá aspetos que evidenciarão a evolução dos tempos, como sejam o da linguagem utilizada, a referência ao conceito “gestão de recursos humanos” está afastada do léxico do programa, em abono do conceito “gestão

## A actualidade em destaque

■ Como em qualquer programa que ocupa grelha num canal de informação, as notícias não poderiam deixar de fazer parte do alinhamento do *Marca Pessoal*. Elas vão trazer as principais novidades do mundo da gestão de pessoas.



de pessoas”. Tal como se referiu, pretende-se humanizar o mundo do trabalho e o conceito “recursos humanos” traz implícita a ideia das pessoas como meros recursos, o que não corresponde à realidade - ou não deveria corresponder. As pessoas são uma das faces da moeda e, por isso, não são um recurso como o são as matérias-primas, mas são o elemento estratégico do negócio. As pessoas certas, as pessoas motivadas, as pessoas em crescimento, as pessoas felizes são as grandes questões da atualidade da gestão.

Os tempos mudaram, e continuarão a mudar. As pessoas vivem essa mudança e precisam de ser geridas e, para que isso aconteça de forma exemplar, precisam de ser informadas. O *Marca Pessoal* vai fazer isso mesmo, informar todas as pessoas, as que são geridas e as que gerem, o mundo da gestão em geral. \_\_\_\_\_

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

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

**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

[www.egor.pt](http://www.egor.pt)



Catarina Guerra Barosa,  
Nuno Costa Santos e Filipe Vaz



Hugo Folgado



José Carlos dos Santos



Luísa Carvalho



Miguel V. Santos e Marzia Braggion



Filipe Sambado



Luís Vieira da Silva



Duarte Albuquerque Carreira



Luís Graciano



Ana Rita Vieira

## A equipa que vai deixar a sua Marca

A equipa que trabalha, desde o início deste ano, no *Marca Pessoal* é composta por pessoas com experiências muito diferentes e competências diversificadas. É dessa diversidade que se fará o programa de televisão sobre gestão de pessoas. Fica aqui o testemunho de cada um em relação à experiência de trabalhar um tema que para alguns é uma novidade e para outros começa a ser um universo aliciente.

### CATARINA GUERRA BAROSA

#### Autoria, Jornalista e Pivô

“Este projeto, além de estar a ser motivante, tem na sua base a convicção de que o mundo do trabalho precisava de ter um espaço na televisão portuguesa. Finalmente vai tê-lo, e espero que seja um contributo para todos os que trabalham nesta área absolutamente fundamental.”

### FILIPE VAZ

#### Repórter Desafio Superado

“Acredito que o que marca as nossas experiências profissionais são as pessoas, os chefes, os colegas, os relacionamentos entre todos. Uma empresa vazia não cria valor, são as pessoas que fazem as organizações e isso mesmo temos comprovado desde o trabalhador mais simples ao mais destacado executivo de topo. Todos têm a sua Marca Pessoal.”

### JOSÉ CARLOS DOS SANTOS

#### Realizador

“É um projeto pioneiro. Gosto de estar a fazer um trabalho sobre o trabalho dos outros. Gosto sobretudo do trabalho com e sobre pessoas. É um privilégio poder conhecer tantas realidades laborais diferentes da minha. Aprendemos sempre algo novo todos os dias, num excelente ambiente de trabalho.”

### LUÍSA CARVALHO

#### Diretora de Produção

“O *Marca Pessoal* é um mundo por descobrir e um grande desafio. Feito por pessoas, para as pessoas.”

### MIGUEL V. SANTOS

Coordenação de Pós-Produção / Grafismo



“Sendo a GRH algo absolutamente essencial nos dias de hoje, trabalhar no programa *Marca Pessoal* tem sido uma experiência de expansão de conhecimentos e melhor compreensão desse universo.”

#### NUNO COSTA SANTOS

##### Argumentista

“Tem sido uma aprendizagem sobre as mais sofisticadas formas de gerir o bicho humano.”

#### DUARTE ALBUQUERQUE CARREIRA

##### Jornalista

“Um jornalista é, acima de tudo, um observador atento. E é interessante podermos ver, *in loco*, a autêntica revolução, ainda que cheia de contradições, que está a acontecer no mercado de trabalho em Portugal. Esse é o privilégio de trabalhar num programa sobre gestão de pessoas.”

#### ANA RITA VIEIRA

##### Gestão Patrocínios

“É inspirador fazer parte de um projeto e de

uma equipa que tem como missão incluir-se no novo paradigma social, que ao invés de ver as pessoas como números as vê de frente, como seres humanos.”

#### LUÍS VIEIRA DA SILVA

##### Assistente de Produção

“Esta experiência tem sido fantástica, não só porque me tem permitido trabalhar com uma equipa excelente, o que me ajudou a crescer profissionalmente, mas também porque me permitiu ter contacto com diferentes meios empresariais, abrindo os meus horizontes.”

#### FILIFE SAMBADO

##### Operador de Áudio

“A experiência está a ser ótima, aprende-se muito ouvindo os outros.”

#### HUGO FOLGADO

##### Operador de Câmara

“Experiência deste programa: é muito interessante ver o assunto da ‘gestão de pessoas’ do lado dos profissionais.”

#### MARZIA BRAGGION

##### Pós-produção Audiovisual

“Estou a gostar de trabalhar no projeto, o pessoal é um espetáculo.” 



Centros de Formação em:  
AÇORES | ALGARVE | AVEIRO | BEJA | BRAGA | LEIRIA | LISBOA | PORTO



### Desenvolvimento de Competências focado nas necessidades e no Crescimento das Organizações

- Gestão de Stocks**  
5/Setembro | Laboral | 18 horas
- Técnicas de Venda**  
19/Setembro | Laboral | 18 horas
- Técnicas de Negociação**  
26/Setembro | Laboral | 18 horas
- Gestão de Cobranças com o Primavera**  
7/Novembro | Laboral | 12 horas
- Técnicas de Prospecção com o Microsoft CRM**  
14/Novembro | Laboral | 18 horas
- Gestão de Grandes Contas com o Microsoft CRM**  
14/Novembro | Laboral | 18 horas

Telefone: 808 287 767    Email: info@galileu.pt    Site: www.galileu.pt



www.galileu.pt



# Empreendedorismo, futuro e uma noite mal dormida...!

Sérgio Caldeirinha, Direção de operações da True-Skills, Formação e Consultoria, lda

**E**ra uma noite como outra qualquer, sem programa definido ou atividades programadas. Os miúdos estavam já deitados e entreguei-me a um vulgar *zapping* televisivo. O meu olhar ancorou num programa temático que versava o enriquecimento rápido e sustentado... Daqueles capazes de nos reter por mais que uns meros segundos para avaliação. Valia a pena, pelo que o meu serão estava decidido.

Confesso! Deitei-me muito, muito tarde, bem depois do programa ter terminado, entregue à reflexão dos muitos comentários ouvidos e sugestões partilhadas pelos vários intervenientes. Nessa noite a adrenalina tomou conta do meu cérebro e todos esses *inputs* foram responsáveis pela catadupa de cenários e hipóteses criadas para o meu 'enriquecimento' – tantas quantas a imaginação se sente capaz de criar...

Ganhei apenas uma noite mais curta e mal dormida. Com o ragnar do novo dia, os 'sonhos' dissiparam-se e a realidade tomou conta de mais um dia intenso... Esse, sim, real e esse, sim, efetivamente contribuidor no atingir das metas que nos propomos. Continuei contudo com uma das afirmações ouvidas na véspera a ecoar-me no cérebro e que convosco aqui partilho. Era qualquer coisa dentro deste registo: "Hoje, o pior investimento que podemos fazer com os nossos filhos é dar-lhes um curso superior inútil, que lhes retira cinco anos da vida, num dos seus períodos mais férteis nas ideias e livres nas responsabilidades". O autor defendia uma clara, reafirmo, clara aposta nas competências pessoais dos nossos filhos, num qualquer dos seus *hobbies* ou áreas de prazer. Siga-me no raciocínio...

Os seus filhos gostam naturalmente das novas tecnologias ou de desportos 'radicais'. Escolha-se a título de exemplo, o *surf*... tão em voga... mas poderá apostar na consola que ele(a) não larga, ou no seu prazer de navegar na *web* ou no excessivo tempo que os vemos entregues ao ócio... e gerar oportunidades de enriquecimento e felicidade para as suas vidas?

Voltemos ao *surf*... Aposto que neste momento está a pensar que o irei incentivar a torná-lo surfista e a apoiá-lo nessa '*démarche*' até que as forças se esgotem... Está errado! Continue a seguir-me no raciocínio e nas ligações que dela derivam...

Seja o *surf*. Agora pense nas diferentes áreas em tomo do desporto; pode pensar em ser *shaper*, criando novos *designs* de

pranchas com os novos materiais ultraleves e resistentes; mas pode pensar em ser repórter ou editor, seguindo os circuitos mundiais, criando o seu próprio canal na *web* e interagindo com inúmeras redações e TVs; pode apenas querer explorar um bar na praia a que adiciona uma pitada diferenciadora, organizando por exemplo o primeiro campeonato sénior (veteranos) e surfando aquele *swell* sozinho; pode porventura querer ser piloto-aviador, voando para os destinos mais exóticos e disfrutar daquelas ondas que só viu nas revistas ou na *net*, ou ser fotógrafo, aliando novamente prazer, criatividade e uma vida dinâmica, ou ser simplesmente empregado de bar e 'servir' nas esplanadas das melhores praias do planeta e no intervalo para almoço já sabe... vai ali e já vem. Creio que já apanhou o sentido\*.

Agora aplique-o aos seus petizes e veja até onde os sonhos vos poderão em família levar; apostem nessas competências, mas apostem mesmo, faça com que valha a pena estudar 12 ou 17 anos sem ser em vão ou para o emprego miserável que esta sociedade espera propor-lhe... crie os seus empreendedores, seja o seu *business angel*, alimente-lhes as expectativas, suporte-os nos medos, incuta-lhes o gosto pelo trabalho, pela dedicação e pela recompensa, seja a 'rede do trapezista' das suas vidas, mas SEJA e proporcione SER. Eles, mais cedo que mais tarde, irão ficar-lhe muito gratos.

A aposta em competências diferenciadoras é a chave para esta nova geração. Estudar, em qualquer fase do nosso ciclo de vida, vale a pena com propósito na ação, com uma visão clara do que nos propomos conseguir.

Bom... e se tudo falhar, no meu caso ficarei com o que provavelmente pensava antes de refletir para este artigo: obrigá-los a estudar qualquer coisa para 'garantia' do empregozinho miserável, mas com a consciência que tudo fiz para que o conhecido refrão nada lhes venha a dizer... "é sexta-feira... sabei a se-ma-na inteira..." no bolso não trago um tostão..."

Saudações. \_\_\_\_\_

\* Pesquise na *web*, por exemplo, as expressões *mind mip*, *business model generation*, *blue ocean strategy* e *lean start up* para enriquecer os seus métodos criativos e exploratórios. Verá como fica positivamente surpreendido!





**JUNTE-SE AOS MELHORES!**

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

Facebook, Twitter e LinkedIn

# Saiba como recrutar através das redes sociais

Com o aparecimento da Web 2.0, os novos meios *online* forçaram empregadores e recrutadores a questionar as técnicas utilizadas, quer pela ótica da eficiência na identificação de talento quer pela ótica da redução de custos. Esta reflexão procura oferecer algumas orientações para este meio de recrutamento, mais concretamente para a identificação de capital intelectual.

por: **Pedro Caraméz**

Atualmente, o *e-recruitment* ou recrutamento *online* representa uma das mais recentes aplicações no domínio da gestão das pessoas.

Os dados de um estudo recente da Jobvite indicam que, em 2012, 80% dos empregadores recorreram às redes sociais para recrutar candidatos. A rede mais usada para este fim foi o LinkedIn, seguido pelo Facebook e pelo Twitter. As empresas compreendem que o recurso às redes sociais para recrutar candidatos é um dos meios mais eficazes. Até à data, a tendência não se tem alterado. O estudo estima que cerca 14,4 milhões de pessoas encontraram o último trabalho através das redes sociais. Para os candidatos, a grande vantagem do recrutamento *online* prende-se com a possibilidade de publicitarem e distribuírem informação quanto ao seu percurso profissional, experiência e objetivos de carreira de forma permanente (24 horas por dia) e global. Embora o fenómeno das redes sociais seja bem alargado, concentramos a nossa atenção no trio dourado das redes sociais do momento: Facebook, LinkedIn, Twitter.

### FACEBOOK

A rede mais popular do planeta, com mais de 900 milhões de utilizadores em todo o mundo (aproximadamente 4 milhões em Portugal), apresenta inúmeras soluções na área do recrutamento. Das páginas das empresas de recrutamento às aplicações dedicadas para o efeito, as opções são variadas e atraem rapidamente os utilizadores a estes locais com custos muito mais reduzidos.

Fundado há dois anos, o BranchOut é uma apli-



© Fotolia



cação do Facebook, que visa competir com o LinkedIn e que tem como principal vantagem a abrangência da maior rede social do mundo. Atualmente, usufruem desta ferramenta profissional mais de 2,6 milhões de utilizadores em todo o mundo, que procuram emprego ou que procuram candidatos.

## LINKEDIN

O LinkedIn é considerado a maior rede social profissional do mundo, com mais de 180 milhões de utilizadores em cerca de 200 países. Portugal está quase a atingir 1 milhão de utilizadores. Na análise ao setor, o LinkedIn apresenta cerca de 4000 utilizadores portugueses na área do recrutamento e *executive search*.

Encontrar candidatos qualificados no LinkedIn pode ser altamente eficaz quando executado corretamente. Aliás, como já falámos anteriormente, uma percentagem muito significativa de empresas já efetua os seus processos de recrutamento através do LinkedIn (48% dos recrutadores mundiais fazem-no exclusivamente nesta rede - dados do estudo da BullHorn, 2012).

## DICAS PARA ENCONTRAR OS MELHORES TALENTOS NO LINKEDIN

**1 - Saiba onde procurar** - Para um recrutador, tempo é dinheiro e um recrutador forte deve saber onde encontrar as suas fontes no LinkedIn. A primeira fonte de contactos é a própria rede do recrutador!

Os utilizadores associados a estas atividades de recrutamento devem desenvolver uma boa rede de contactos para servir de ponto de partida para a procura de candidatos passivos no LinkedIn. O desenvolvimento da rede de contactos vai depender de vários fatores:

■ Perfil LinkedIn completo;

■ *Profile organizer*: o LinkedIn apresenta uma solução paga que pode resolver alguns problemas para os recrutadores. Esta solução oferece uma melhor otimização da base de contactos;

■ Grupos LinkedIn: a participação em grupos LinkedIn é fundamental para se associar às comunidades especializadas de utilizadores. Para além dos grupos dedicados às áreas de especialidade, procure também ligar-se a grupos de grande volume de membros, com relevância geográfica. Existe mais de 1 milhão de grupos no LinkedIn! Em cada grupo, pode também efetuar pesquisas avançadas dos respetivos membros. Uma das funcionalidades mais apreciadas pelos recrutadores é a secção de emprego que consta da estrutura de cada grupo. Esta funcionalidade não tem qualquer custo para o utilizador que partilha a informação sobre a procura de candidatos a emprego.

**2 - LinkedIn Emprego** - Esta é a página principal de emprego no LinkedIn. Esta opção tem custos para o utilizador, mas a possibilidade de colocação das propostas para recrutar e a grande visibilidade junto dos candidatos tornam esta área muito apelativa. São mais de 150 000 ofertas de emprego todos os meses!

**3 - Técnicas de pesquisa de candidatos** - A procura ativa de candidatos entre os membros do LinkedIn pode ser feita por: palavras-chave, qualificações pretendidas, *skills*, etc.

As opções de pesquisa avançada são muito diversificadas:

■ Palavras-chave; nome; empresa (atual ou anterior) - o LinkedIn tem um campo de ajuda para seleção da empresa onde procuramos candidatos; escola de formação; localização - também neste filtro, o LinkedIn apresenta uma imensa lista de locais; relacionamento - o grau de relacionamento com potenciais candidatos. Este elemento volta a reforçar a importância de uma boa rede de contactos; indústria - listagem de todas as indústrias. Qualquer uma das opções pode e deve ser usada em cada processo de pesquisa. Irá seguramente oferecer-lhe resultados de pesquisa diferentes.

As novas funcionalidades do LinkedIn Signal e o LinkedIn Skills são tam-

## Nota

### COMO AVALIAR UM CANDIDATO VIA REDES SOCIAIS

1. Tem recomendações originais de pares, gerentes e/ou colegas;
2. Tem o perfil completo;
3. É membro dos grupos mais importantes das suas respetivas áreas de especialidade;
4. Tem uma boa imagem;
5. Mencionar listas de interesses, *hobbies* e outras informações relacionadas à sua vida fora do trabalho;
6. Participa e destaca o seu envolvimento em projetos (comunidade, voluntariado);
7. Atualiza o seu estado com frequência;
8. Pergunta e responde às perguntas da sua área de especialidade;
9. Apresenta ligações para o seu blogue e outros projetos de interesse;
10. Tem uma boa rede de ligações profissionais.

### 14,4 milhões de pessoas encontraram o último trabalho através das redes sociais


bém excelentes ferramentas de procura de potenciais candidatos.

**4 - LinkedIn Talent** - A opção LinkedIn mais eficaz é o recurso a uma conta avançada orientada para o tipo de utilizadores que temos vindo a analisar. Esta conta avançada representa uma excelente opção para qualquer recrutador, pois organiza de forma sistemática toda a sua atividade profissional. É amplamente reconhecida no mercado global.

*Ebook* gratuito LinkedIn Emprego 2012 - <http://bit.ly/ebookemprego2012>

## TWITTER

Esta rede de “microblogging” apresenta números impressionantes com a criação de mais de 460 000 novas contas por dia. Milhares de utilizadores publicam mais de 200 milhões de *tweets* diariamente.

Os recrutadores têm reforçado a sua utilização seja para alavancar ofertas de emprego seja também para pesquisar candidatos e áreas de interesse. As técnicas de pesquisa no Twitter auxiliam muito o recrutador em todo o processo. Não diríamos que cada empresa vai ser capaz de recrutar, de forma eficaz, através das redes sociais, mas é uma ótima alternativa para os pequenos empresários e as PME cortarem alguns custos de recrutamento nestes tempos difíceis. 

### Principais desafios

# Recrutar em 2012

Conheça os desafios que na atual conjuntura o mercado do recrutamento e seleção apresenta às empresas que pretendem contratar novos colaboradores.

por: **Emília Azevedo** e **Patrícia Pita**, da RHmais

Nos últimos tempos temos assistido a uma escalada de desemprego transversal a toda a população - não distinguindo níveis habilitacionais, etários, de género ou de profissões. A sensação é de que todas as áreas (quase sem exceção) estão em risco, pois diariamente nos chegam notícias, através dos meios de comunicação social, sobre falência, austeridade, *troika*, crise e desemprego. Estas são ainda mais desesperantes para quem, dia após dia, procura a sua integração no mercado de trabalho. Se olharmos à nossa volta, arriscamos mesmo dizer que não existe ninguém que não tenha na sua rede de contactos, família, amigos ou conhecidos quem tenha sido afetado por uma situação de desemprego.

As empresas optam por, cada vez mais, fazer reestruturações internas, otimizando a eficiência dos seus recursos por forma a alcançar uma maior produtividade, garantindo a sua própria sobrevivência com um menor número de recursos humanos.

Ao nível do recrutamento, a RHmais tem vindo a verificar que as empresas são cada vez mais criteriosas, exigentes e "cirúrgicas" na escolha dos candidatos, o que dá origem a decisões de contratação

mais pensadas e estratégicas. Os profissionais a integrar devem reunir um certo número de requisitos e polivalências que garantam à empresa a concretização dos objetivos estratégicos pretendidos. Os decisores, querendo minimizar o risco de uma escolha errada, procuram alargar o leque de candidatos e preferem demorar mais algum tempo a analisá-los, por forma a garantir que tomam a decisão certa.

As empresas de recrutamento têm aqui um papel determinante e facilitador, podendo poupar esforços às organizações, na triagem e avaliação das centenas de candidatos que surgem sempre que se coloca um anúncio, pois contrariamente ao que se poderia pensar, quando a oferta é maior que a procura, torna mais difícil o processo de recrutamento. A RHmais tem aproveitado a grande quantidade de currículos que lhe chega às mãos todos os dias para desenvolver bases de dados específicas, que albergam um excelente leque de profissionais, com o objetivo de lhe permitir dar uma rápida e eficiente resposta ao mercado e aos seus clientes.

Estas bases de dados, não são só constituídas por pessoas desempregadas, mas também profissionais que se encontram em organizações e que, nalguns casos, estão descontentes com a sua situação profissional. Relativamente a estes candidatos, temos verificado que, por vezes, têm receio de apostar em novos projetos, mantendo praticamente inativos ao nível da procura e, quando confrontados com novas propostas, estas têm de ser bastante atrativas e o novo empregador credível para que arrisquem uma mudança. Cabe aqui às empresas de recrutamento e aos empregadores serem capazes de convencer estes profissionais a aceitar os desafios.

Um outro fator que tem marcado forte-



Emília Azevedo (à esquerda) é diretora coordenadora de recrutamento e seleção da RHmais; Patrícia Pita (à direita) é gestora de clientes da RHmais



mente este mercado é a baixa real e efetiva das condições salariais que as empresas que contratam, em geral, impõem. Hoje existem grandes discrepâncias salariais para uma mesma função e para profissionais com experiência equivalente. Alguém que perca o seu emprego, tem, a nosso ver, 99% de probabilidade de, ao voltar a ser contratado, ter uma perda, por vezes substancial, relativamente às condições remuneratórias de que antes usufruía. É preciso algum cuidado neste tipo de situações para perceber as motivações dos candidatos, pois de contrário a organização arrisca-se a não obter o desempenho que esperava quando analisou o currículo.

Mais uma vez, e também por estes fatores, é importante que todo o trabalho de seleção seja realizado por profissionais experientes, que devem, mais do que nunca, ter um papel de aconselhamento e alertar

para todos os riscos envolvidos em cada contratação. Para tal, também a avaliação dos candidatos se deve centrar atualmente, não só no percurso profissional, mas mais

em parâmetros relacionados com as competências pessoais, tais como a resiliência, a aptidão para a mudança e a criatividade.

Por último, diríamos que é necessário que as empresas sejam criativas e não tenham receio em apostar em recursos qualificados; o segredo do seu sucesso reside no conjunto de pessoas que consegue reunir no seu seio. As empresas que se limitem a contratar profissionais apenas em função do valor mais baixo, estarão em piores condições para enfrentar os desafios da competitividade que se colocam já hoje. Há que ter consciência que as pessoas desempenham nas organizações um papel fundamental e não se pode obter o melhor delas, em termos de desempenho, se a sua grande preocupação foi pensar como podem fazer “esticar” o seu salário para poder pagar as contas, já dizia a velha, mas bem atual, teoria de Maslow. **—P**

## **As empresas que se limitem a contratar profissionais apenas em função do valor mais baixo estarão em piores condições para enfrentar os desafios da competitividade**

emilia.azevedo@rhmais.pt / patricia.pita@rhmais.pt

**Rh**  
*mais* 25 *anos*

**A CRIAR  
PARCERIAS DE  
CONFIANÇA**

**www.rhmais.pt**

gestão de contact centers  
recrutamento e seleção  
formação  
e-learning  
outsourcing  
consultoria e estudos  
qualidade  
cliente mistério  
handling

LISBOA • PORTO • GAIA • MAIA • TROFA • AVEIRO • CASTELO BRANCO • BARREIRO

Lapcer E-Net DGERT

# Mediania e Excelência

A atual situação económica e financeira está a moldar de forma inquestionável a dinâmica do mercado de trabalho. Ponto relativamente consensual e amplamente discutido, com opiniões para todos os gostos.

por: **Bernardo Estriga**, *Consultant specialist* na Elevus



As alterações impostas pelo rápido desenvolvimento nos mais variados campos - Ciência, Medicina, Tecnologia, apenas para citar alguns - obriga as pessoas a mudarem os seus paradigmas de pensamento e os dogmas tidos como irrefutáveis até há poucos anos.

O alargamento e massificação do acesso ao ensino superior é disso exemplo. Permitiu a muitos filhos terem hoje conhecimentos mais sólidos, suportados por preceitos teóricos que os seus pais nem chegaram a pôr em equação. Este facto aumentou a preparação da generalidade da nossa população ativa para fazer frente a uma concorrência muito forte a nível global. Temos hoje, muito mais diplomados do que tínhamos há poucas dezenas de anos. Mas, e porque há sempre um mas, a fronteira entre a excelência e a mediania torna-se cada vez mais ténue, dificultando, por exemplo, qualquer processo de recrutamento e selecção. Cada vez mais um currículo em si conta menos para aferição das capacidades

**Um processo de recrutamento bem preparado passa por, antes mesmo de fazer perguntas, dar respostas. Por que razão precisamos de um novo colaborador? Que objetivos lhe queremos traçar e quais as características que terá de ter para os alcançar?**

de um profissional. É sim o profissional e os factores diferenciadores que o caracterizam, que o destacam de tantos outros potenciais candidatos à vaga em aberto.

Um processo de recrutamento bem preparado passa por, antes mesmo de fazer perguntas, dar respostas. Por que razão precisamos de um novo colaborador? Que objetivos lhe queremos traçar e quais as características que terá de ter para os alcançar? Em que tipo de ambiente cultural terá de se integrar? Como conseguiremos distinguir a excelência?

Só com este tipo de metodologia se consegue conferir um cunho estratégico e não apenas operacional a qualquer processo de recrutamento. Só estando em posse desta informação se conseguirá conduzir um processo de forma eficiente e, especialmente, eficaz.

Também os candidatos, antes de responder, devem perguntar-se: Que tipo de profissional sou e o que procuro para a minha carreira? Quais as mais-valias que posso acrescentar a uma nova organização? Que factores diferenciadores vão ajudar a destacar-me de outros potenciais candidatos? Como me distancio da mediania?

É aqui que as consultoras de Recursos Humanos como a Elevus entram como mediadoras destes processos. Por um lado, fazem uma avaliação constante das dinâmicas do mercado, de cada setor económico, do posicionamento e necessidades das empresas que o compõem. Por outro, conhecem os candidatos, as suas experiências, as suas expectativas e os seus objetivos.

É este conhecimento que lhes confere a capacidade de acompanhar de perto um processo de recrutamento e seleção com papel determinante, assumindo-se como um *player* essencial para reunir interesses e conciliar vontades, direccionando os melhores perfis, para as melhores oportunidades. Separando mediania de excelência. **—P**



## A MELHOR SOLUÇÃO COM A PESSOA CERTA

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

Com base numa rede de parceiros, actua nas áreas de:

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

ALMADA | BRAGA | LEIRIA | LISBOA | SINES  
ANGOLA | BRASIL



**Fale connosco.**

Para mais informações, contacte-nos:

[www.elevus.pt](http://www.elevus.pt) | [info@elevus.pt](mailto:info@elevus.pt) | (+351) 217 812 450

# A saúde ocupacional contribui para a desigualdade?

Muitas empresas, erroneamente, veem a saúde no trabalho como um benefício profissional, pois só desse modo se justifica que sejam as classes profissionais mais elevadas a terem pacotes de saúde mais alargados, quando são as classes profissionais menos especializadas as que mais precisam de atenção e cuidados de saúde.

por: **M.<sup>a</sup> Helena Almeida**, diretora-coordenadora MT, Esumédica



O médico do trabalho deve exercer a sua atividade com isenção e independência; deve ter uma conduta baseada no princípio de equidade qualquer que seja a condição do indivíduo que observa (género, idade, escolaridade, condição socioeconómica ou categoria profissional...); deve poder agir livremente a bem da comunidade. O médico do trabalho deve poder responsabilizar-se pela vigilância da saúde de cada sujeito, demonstrar capacidade de influenciar e de escolher os exames que melhor avaliem o estado geral da saúde e os potenciais riscos a que este está sujeito. Nem sempre são só exames, pode ser a aplicação de testes/ escalas, a referência a outros especialistas ou a análise de relatórios técnicos sobre a exposição a certas condições do local de trabalho. Nunca uma “boa” decisão pode ser baseada numa única dimensão, e

tudo isto consome tempo de pesquisa, estudo e reflexão para além do simples ato médico. E mesmo que a realidade dite que a Ficha de Aptidão deve ser emitida após um exame médico que dificilmente demora mais de 20 minutos, algumas vezes persiste a dúvida se a decisão que o médico perito acabou de tomar foi a mais acertada. Muitas vezes essa certeza é corroborada ao longo do tempo, colhendo outros dados, testemunhos e relatórios. E essa sensação de dúvida dissipar-se-á ou, pelo contrário, obrigar-nos-á a seguir noutra direção.

Contudo, o mundo real é avesso a estas circunstâncias e contingências; quer certezas antecipadas, e nesse sentido as empresas decidem e contratualizam previamente os exames de saúde que querem oferecer aos seus colaboradores e procuram rentabilizar esse benefício o melhor que sabem. E patrões e trabalhadores, na sua generalidade, sabem pouco sobre a saúde do trabalho, não lhe reconhecendo valor. Pelo contrário, ambos reconhecem que um conjunto de exames médicos transformado em pacote *check-up* é, na escassez atual, um excelente benefício social. Os exames são assim valorizados para fins diferentes, dissociados do conhecimento científico e das atuais prioridades em saúde ocupacional. Falamos do mundo das falácias que ainda hoje persistem!

Em primeiro lugar, pensa-se que são os cargos profissionais mais elevados, com responsabilidades de direção, que são o grupo com mais



patologia e dessa forma oferece-se um *check-up* cardiovascular. Errado! A investigação, nomeadamente o estudo de Whitehall, veio confirmar o contrário. A patologia cardiovascular predomina nos grupos profissionais menos especializados (colarinhos azuis).

Segundo, em consequência da primeira afirmação, é comum pensar que são esses grupos os mais afetados e assim, quanto mais elevada e importante for a função na empresa, mais alargado será o pacote de saúde, sobressaindo múltiplos modelos comerciais de *check-ups*.

É exatamente ao contrário, são as classes profissionais menos especializadas (trabalho manual) as que mais precisam de atenção e cuidados de saúde; estas classes estão, invariavelmente, associadas a mais mortes e mais doenças e a razão parece sempre ser a mesma: menos anos de escolaridade, menos capacidade económica, menos conhecimento; autolimitadas nas sua condição de vida (habitação, alimentação, profissão e riscos ocupacionais), coexistindo mais decisões e comportamentos de risco (alimentação, álcool, tabaco), e menos acesso ou, acesso limitado ou atrasado, a cuidados de saúde.

O médico do trabalho tem aqui uma responsabilidade redobrada, porque compete-lhe garantir o princípio da equidade, evidenciando e denunciando desigualdades claramente evitáveis. Compete-lhe identificar os grupos mais vulneráveis, não só pelas condições de trabalho, mas também pela sua condição global de vida e saúde, esforçando-se por reduzir os fatores não igualitários e favorecendo o acesso a melhor vigilância da saúde, dos que mais precisam.

## A investigação, nomeadamente o estudo de Whitehall, veio confirmar que a patologia cardiovascular predomina nos grupos profissionais menos especializados

Mas há mais a fazer! Torna-se urgente que o Colégio da Especialidade de Medicina do Trabalho e as sociedades profissionais sejam capazes de trabalhar a uma só voz na elaboração de normas e procedimentos orientadores do exercício da medicina do trabalho, no reconhecimento pela sociedade do seu valor não mercantilista e garantindo como *gold standard* o princípio da equidade.

Em conclusão, é necessário impulsionar uma reforma urgente neste setor. De outra forma, estou convicta que a saúde ocupacional, será mais um fator favorecedor das desigualdades em saúde. \_\_\_\_\_

helenaa.almeida@esumedic.pt



1ª EDIÇÃO  
23 de Outubro de 2012  
SANA MALHOA HOTEL

**TOTAL TRAINING CONFERENCE 2012**  
INVESTIR COM RETORNO

**15%\***  
Desconto  
nas inscrições até  
3 de Outubro  
\*desconto não acumulável  
com outras ofertas em vigor

**CONFERÊNCIA INOVADORA**

- A nova era da formação: novidades e tendências nacionais e internacionais  
**INTERVENÇÃO ESPECIAL**  
Marie Ducastel, Presidente, Grupo IFE
- Do acolhimento à performance: atitudes, comportamentos e competências
- Produtividade e desempenho: a formação orientada para resultados
- Grupos de aprendizagem: quando os colaboradores aprendem uns com os outros
- A avaliação: garantir a eficácia e o retorno do investimento
- Atelier "Era uma vez..."  
O storytelling como ferramenta de desenvolvimento de competências. Escrita, cinema e podcast: 3 formas diferentes de passar conhecimentos através da magia das histórias

**APOIO** **MEDIA PARTNERS** **ORGANIZAÇÃO**

APG **NEGÓCIOS** human human: Human Resources **Pessoal** RH online EXPO RH IFE

FAÇA PARTE DO LEQUE RESTRITO DE EMPRESAS PATROCINADORAS. POSICIONE-SE, APRESENTE-SE E AFIRME-SE!  
Contacto para Patrocínios: Andreia Sousa | Tel: 210 033 818 | E-mail: asousa@ife.pt

## O Primeiro *Ranking* dos Melhores Gestores de Pessoas

# Como vão ser identificados os Melhores Gestores de Pessoas?

por: **Maria de Caldas**, consultora da Qmetrics\* e responsável pela Conceção e desenvolvimento da metodologia MGP



O estudo que está na origem daquele que vai ser o primeiro *Ranking* dos Melhores Gestores de Pessoas tem na sua base uma metodologia que teve em consideração as competências e características de personalidade que devem estar presentes num Gestor de Pessoas ideal. O peso que cada uma destas competências e características tem na ponderação geral teve em consideração a opinião de uma amostra representativa de diretores de Recursos Humanos e diretores gerais do nosso país.

Quando uma pessoa assume o cargo de gestor pela primeira vez, torna-se responsável por algo que nunca fez antes: a gestão não só de tarefas mas também de pessoas.

O desempenho e a avaliação do próprio gestor é dependente da dos outros - outros que ele necessita de orientar, motivar e possivelmente tolerar!

O que este novo gestor pode vir a descobrir é que o *know-how* técnico que o ajudou a chegar onde chegou, não basta para garantir o sucesso das suas novas funções. O gestor precisa de pôr em prática novas técnicas para exercer a suas novas responsabilidades.

No ano passado, a APG e a Qmetrics lançaram um projeto para escolher o Melhor Fornecedor de Recursos Humanos em Portugal. Este ano, com o apoio da APG, a Tema Central lança este estudo em parceria com a Qmetrics que criou uma nova área de consultoria e formação ligada à liderança e desenvolvimento de Recursos Humanos.

No âmbito deste estudo foi desenvolvido um modelo único, um conjunto coerente de competências e os seus respetivos indicadores, a partir do qual serão identificados os Melhores Gestores de Pessoas em Portugal.

Acreditamos que um bom gestor de pessoas tem de ser competente em três domínios inter-relacionados:





© Fotolia

- O desenvolvimento e o desempenho das pessoas dentro da sua equipa;
- O desenvolvimento e o desempenho da equipa;
- O desenvolvimento e o desempenho da empresa de que fazem parte.

Estes domínios interagem com um mundo de crescente complexidade, rigorosas condições económicas e um mercado de clientes cada vez mais exigentes e voláteis.

Os colaboradores, a equipa e a empresa têm de se adaptar continuamente às mudanças desta realidade global para poderem assegurar a sua própria sustentabilidade.

O gestor é considerado parcialmente responsável por isso. Necessita de recorrer à prática de certas competências e características que o ajudam a relacionar-se com o

seu pessoal e a manter a sua equipa unida.

No modelo criado definiu-se competências como grupos de ações interligadas (ou seja, o que o gestor pratica). Estas ações tornam-se

mais efetivas consoante a atitude ou as características pessoais do gestor (ou seja, como o gestor pratica).

Distinguiram-se ainda as competências de gestão mais 'tradicionais' (por exemplo, Planeamento & Organização) das que são mais psicológicas e difíceis de aprender. Não existe um manual para se ser íntegro ou credível ou empático. Quando se tem verdadeira empatia e coragem, estes atributos fazem integralmente parte do carácter da pessoa e por essa razão atribuiu-se a designação de características pessoais. As características são inerentes à personalidade da pessoa e ao modo como lidera os outros quando por exemplo os tenta motivar ou avaliar.

**A metodologia desenvolvida tem em mente um gestor ideal, uma utopia de gestor assente nos alicerces da psicologia organizacional e da teoria da empresa**

**O nosso conjunto de competências e características foi apresentado a mais de 100 especialistas e Diretores RH**

No sentido de validar e desenvolver a metodologia, o nosso conjunto de competências e características foi apresentado a mais de cem especialistas e diretores de Recursos Humanos em Portugal. Foi-lhes pedido que indicassem, numa escala de irrelevante a essencial, qual a importância que atribuem a cada competência ou característica num bom gestor de pessoas.

Como resultado deste inquérito, a característica integridade, seguida, pela credibili-

dade, foi avaliada como a mais importante de todas. A competência supervisão foi a menos conceituada.

Na segunda fase do estudo foram escolhidos os indicadores (comportamentos observáveis) que melhor descrevem as várias competências e características.

Fechado o modelo de avaliação do Melhor Gestor de Pessoas, vai ser lançado aos elementos da equipa dos candidatos, um questionário que permitirá avaliar o comportamento dos seus gestores nos vários indicadores analisados. Será a partir desses resultados que serão

atribuídos prémios para várias categorias pré-definidas e um prémio que irá eleger O Melhor Gestor de Pessoas em Portugal.

A metodologia desenvolvida tem em mente um gestor ideal, uma utopia de gestor assente nos alicerces da psicologia organizacional e da teoria da empresa. O Melhor Gestor de Pessoas de 2012 será aquele que, pelo seu comportamento, mais se aproxima desta construção. A Qmetrics e a Tema Central esperam também que o estudo evidencie o facto que o mundo em que operamos hoje anseia por um novo tipo de gestor, não do género autoritário com repostas prontas para qualquer situação, mas sim um gestor que habilita a sua equipa a reunir esforços para responder, de forma rápida e criativa, a um ambiente de permanente mudança e crescente complexidade. **—P**

### Entrevista a Susana Justo

## A origem do estudo



Susana Justo é diretora-geral da Qmetrics, empresa que, em conjunto com a Tema Central, desenvolveu a metodologia que está a ser aplicada no estudo dos Melhores Gestores de Pessoas. Em entrevista à Pessoal, explica, entre outros aspetos, qual é o objetivo do estudo e a forma como o mesmo garante a imparcialidade e credibilidade dos resultados.

por: **Patrícia Noleto**

### COMO SURTIU ESTA INICIATIVA DE IDENTIFICAR OS MELHORES GESTORES DE PESSOAS DO NOSSO PAÍS?

A identificação dos Melhores Gestores de Pessoas surgiu com o objetivo de valorizar os gestores que contribuem para que as suas organizações sejam sustentáveis o que acarreta, por um lado, a capacidade de gerar um bom ambiente de trabalho para os colaboradores e, por outro, a rentabilidade do ponto de vista financeiro. Com efeito, a sobrevivência das organizações, especialmente nos períodos mais conturbados como o que vivemos atualmente, depende muito da qualidade, do envolvimento e da dedicação dos seus colaboradores. Ora, o facto do gestor de pessoas ter como principais funções as de organizar, motivar, liderar e contribuir para o desenvolvimento das pessoas que fazem parte da sua equipa, torna-o um elemento fun-

damental para o bom desempenho das organizações. Esta iniciativa vem assim premiar quem dentro das empresas ajuda a desenvolver talento e a criar valor.

No contexto em que vivemos atualmente, onde o desalento e as dificuldades impeçam, e acredito que os heróis do nosso tempo são aqueles que possibilitam a estabilidade social e a sustentabilidade económica ao contribuírem com dedicação, empenho e vontade de fazer melhor, para o desenvolvimento da sua organização e desta forma também do nosso país.

**“Os heróis do nosso tempo são aqueles que possibilitam a estabilidade social e a sustentabilidade económica ao contribuírem para o desenvolvimento da sua organização”**

### O QUE NOS GARANTE A IMPARCIALIDADE E CREDIBILIDADE DO ESTUDO?

Ao ser desenvolvido por uma entidade independente e credível, o projeto garante a imparcialidade dos resultados. Por outro lado, a existência de um regulamento permite clarificar as normas em que os vários concorrentes participam nesta iniciativa. De salientar que a credibilidade da iniciativa advém da própria credibilidade das entidades envolvidas. A Qmetrics é conhecida pelo rigor das metodologias adotadas e tem uma larga experiência no desenvolvimento de projetos na área de Recursos Humanos, nomeadamente como responsável técnica pelo desenvolvimento do Observatório Nacional dos Recursos Humanos, desde 2002, e pelo desenvolvimento do projeto dos Melhores Fornecedores RH. No presente projeto a Qmetrics conta com o apoio de consultores com larga experiência internacional. A tudo isto acresce como fator de indiscutível importância, o apoio institucional da APG.

### COMO FORAM IDENTIFICADAS AS COMPETÊNCIAS E CARACTERÍSTICAS QUE ESTES GESTORES DEVEM TER?

Este processo foi desenvolvido em duas fases. Numa primeira fase foi realizada uma pesquisa exaustiva sobre este assunto, quer bibliográfica quer sobre projetos similares realizados noutros países. Como entendemos que o modelo a definir ganharia muito com a adaptação à nossa realidade convidámos, com este objetivo, numa segunda fase, um conjunto de especialistas em recursos humanos a dar a sua contribuição. Esta contribuição, de grande valor, permitiu que o modelo a utilizar avalie as competências e características consideradas, pelos especialistas em RH, como as mais relevantes para um gestor de pessoas em Portugal.

### COMO ESTÁ A SER A RECETIVIDADE DAS NOSSAS ORGANIZAÇÕES A ESTA INICIATIVA?

Está a ser boa. Temos tido bastantes contatos a manifestar interesse no projeto. — P

As inscrições poderão ser realizadas até 15 de outubro através do site da iniciativa [www.melhoresgestorespessoas.com](http://www.melhoresgestorespessoas.com)



**GO|WORK**

**A SUA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS**

*Os nossos serviços:*

- GO|TEMP  
Trabalho Temporário Especializado
- GO|SEARCH  
Recrutamento e Seleção de Profissionais
- GO|OUTSOURCING  
Soluções de Outsourcing de Processos e Profissionais
- GO|CONTACT  
Soluções de Contact Center

LISBOA • PORTO • SANTARÉM

21 154 60 40 | [www.facebook.com/gowork.pt](http://www.facebook.com/gowork.pt)  
<http://emprego.gowork.pt>

[www.gowork.pt](http://www.gowork.pt)



# Conheça a nova APG

Este é um passo de gigante para uma Associação que se pretende ativa, dinâmica, moderna e geradora de sinergias e cujo mote, “o melhor do mundo está nas pessoas”, está e estará sempre presente.

por: **Vítor Carvalho**, Diretor executivo da APG



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE  
**GESTÃO DAS PESSOAS**

A criação do logótipo da APG centrou-se na representação de pessoas com formas que não fossem muito figurativas e que, com os seus traços abstratos, lhe dessem um toque moderno e dinâmico.

Desde o início do seu mandato, em abril de 2010, que a atual Direção da APG se questionou sobre a necessidade de proceder a uma revisão dos seus estatutos, considerados desadequados para a dinâmica que se pretendia imprimir à Associação.

Com o passar dos meses, a dúvida deu lugar à certeza e chegou-se a um momento em que a Direção entendeu que não podia adiar por mais este tempo esta questão que se vinha arrastando há anos sem efeitos concretos. Assim, foi convocada em junho passado uma Assembleia Geral Extraordinária dos sócios da APG para discutir, entre outros aspetos, as alterações estatutárias.

Com esta modificação pretendeu-se, basicamente, simplificar processos e agilizar a operacionalização das atividades da APG, para além de se pretender alargar a área geográfica da Associação a todo o território nacional, Regiões Autónomas incluídas, e alargar a área de atuação da Associação.

As alterações mais relevantes podem-se resumir de uma forma esquemática a quatro:

- Extinção dos Grupos Regionais e dos Núcleos Autónomos, passando a existir eleições apenas para a Assembleia Geral, Direção Nacional e Conselho Fiscal passando os membros dos órgãos extintos a estar representados por direito próprio na Direção Nacional;
  - Potencialização da figura do “Delegado Regional”;
  - Aumento dos sete membros que constituíam a Direção Nacional para 11;
  - Alargamento das atividades, nomeadamente a atribuição de certificação e de certificados de especialização nos domínios do seu objeto.
- Por outro lado, aproveitando esta revisão, a Direção entendeu ser o momento para se avançar também com a mudança de designação da APG, uma questão antiga que vinha gerando desde há anos acaloradas discussões no seio da Associação.

Num ponto todos estavam de acordo: “Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos”, designação que mantinha desde 1976, era um nome que estava completamente desatualizado e que, no

século XXI, não refletia nem a função “gestão das pessoas” nem os seus protagonistas.

Assim, após intenso debate interno e de ter sido pedido aos sócios que se pronunciassem, a designação que encontrou maior consenso foi “Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas” a que se juntou o acrónimo “APG” que passou a integrar a denominação completa da Associação, algo que não acontecia no passado.

A alteração da designação social originou um *rebranding* do logótipo criado pela empresa “Monstros & Companhia” e deu mote ao conceito base da criação da marca: as Pessoas.

Assim, a criação da nova imagem da APG centrou-se na representação de pessoas com formas que não fossem muito figurativas e que, com os seus traços abstratos, lhe dessem um toque moderno e dinâmico.

Essas formas foram dispostas de um modo que transmitisse partilha e união, dando a ideia que estão de mãos dadas. A sua posterior combinação com as iniciais da associação dentro de um círculo, intensifica o conceito unificador presente na designação da associação.

A escolha das cores teve também a preocupação de transmitir modernidade e inovação mantendo todavia a cor verde que existia no anterior

**Com esta modificação pretendeu-se simplificar processos e agilizar a operacionalização da da APG, para além de alargar a área geográfica da Associação a todo o país**

## Nota

### AS ALTERAÇÕES MAIS RELEVANTES SÃO

- Extinção dos Grupos Regionais e dos Núcleos Autónomos, passando a existir eleições apenas para a Assembleia Geral, Direção Nacional e Conselho Fiscal, passando os membros desses órgãos a estar representados por direito próprio na Direção Nacional;
- Potencialização da figura do “Delegado Regional”;
- Aumento dos sete membros que constituíam a Direção Nacional para 11.

logótipo e servindo de ponte entre o passado e o futuro.

Estas alterações foram, seguramente, um passo de gigante para uma Associação que se pretende ativa, dinâmica, moderna e geradora de sinergias e cujo mote “O melhor do mundo está nas pessoas” está e estará sempre presente na mente de todos os sócios. ──┐

*Cursos intensivos de inglês*  
25h - Níveis intermédio e pré-intermédio

165 €  
+ IVA

*Formação de Formadores*  
em formato B-Learning, 36 h presenciais  
com oferta de um workshop Psicosoma

260 €  
+ IVA

*e muito mais, na...*

*Languages Unlimited*

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

# Líderes com competências de *coaching*

por: **Aida Chamiça**, Coach executiva certificada MCC (Master Certified Coach) pela International Coach Federation



**V**ivemos tempos muito exigentes em que o paradigma que se conhecia parece dissolver-se mais depressa do que se vislumbram os contornos do que há a fazer para gerar um contra-ciclo de prosperidade e crescimento.

A incerteza, o risco, a instabilidade estão na ordem do dia. Há também cada vez mais exemplos de empresas que se recriaram, reinventaram ou expandiram para outras geografias.

É muito grande a tensão e a exigência a que os líderes estão sujeitos. Espera-se que construam equipas sólidas com elevados níveis de *performance*, capazes de manter o foco e a motivação mesmo nas condições mais adversas.

Neste contexto, ter líderes formados e preparados para ativar e expandir o potencial das equipas pode fazer toda a diferença. Refiro-me a líderes aptos a aplicar competências de *coaching* no exercício da sua liderança, capazes de criar uma cultura de compromisso com resultados, responsabilização e vontade de encontrar soluções, em lugar de procurar culpados.

A contratação de serviços externos de *coaching* executivo, sobretudo para os vários níveis de gestão, tem a vantagem de predispor os líderes para replicarem algumas

**Ter líderes formados e preparados para ativar e expandir o potencial das equipas pode fazer toda a diferença. Refiro-me a líderes aptos a aplicar competências de *coaching* no exercício da sua liderança**



## Nota

### ALGUMAS COMPETÊNCIAS-CHAVE DO LÍDER COACH

- Capacidade de criar um clima de abertura e confiança;
- Saber escutar (escuta facilitadora/ ativa);
- Colocar perguntas poderosas que estimulam a tomada de consciência e a evolução;
- Dar *feedback* e *feedforward*;
- Treinar a capacidade de detetar e ativar o potencial dos colaboradores.

das técnicas e competências de *coaching* que vivenciam nos seus próprios processos. É um importante contributo para estimular o desenvolvimento de competências de *coaching* mas não suficiente para gerar uma cultura organizacional em que os líderes ficam aptos a fazer *coaching* aos seus colaboradores.

A formação de Líderes-Coach é uma tendência que se tem notado desde há já alguns anos um pouco por todo o mundo. Há cada vez mais empresas a tomar a decisão de investir neste tipo de formação à medida que se tornam evidentes as vantagens colhidas por quem já o fez.

O convite da Vantagem Mais de desenhar, conceber e dar a formação no curso de Líder-Coach fez-me refletir sobre o quanto eu acredito no retorno de um investimento desta natureza e no que tenho aprendido ao longo da minha carreira como *coach* executivo e formadora em competências de *coaching* em contexto de liderança.

Para além do que é mais evidente: partilhar conhecimento sobre competências de *coaching*, partilhar técnicas e ferramentas-chave, mas também ferramentas complementares de grande utilidade, simples de aplicar; criar oportunidades de experienciar e prolongar o efeito da formação, consolidando as aprendizagens e descobertas que decorreram da formação através da elaboração de um plano individual de ação e desenvolvimento, juntei outros ingredientes que pudessem enriquecer e maximizar os benefícios decorrentes desta formação.

Um desses ingredientes é apoiar o líder na criação de um quadro de referência claro sobre o contexto em que opera. Conhecer bem o conceito de *coaching* e situar-se

no âmbito da sua aplicação em liderança. Consciencializar a diferença entre ser *coach* e exercer *coaching* em liderança, para que o possa fazer sem hipotecar a sua autoridade para traçar objetivos, exigir resultados e avaliar a *performance* do colaborador.

É a integração das diferentes componentes da liderança que irá aumentar a eficácia e a capacidade de ajudar a crescer e evoluir. Garantir uma correta interpretação do papel do Líder-Coach evitará equívocos, confusão de papéis e expectativas desajustadas, que facilmente podem ocorrer quando o líder não tem claro para si a forma de integrar estas novas competências no exercício da sua liderança.

Muito relevante é também gerar consciência e apetência por desenvolver as competências de inteligência emocional que podem ser mais relevantes para uma abordagem *coaching*, nomeadamente a auto-consciência emocional do líder, a sua capacidade de gerir emoções e a capacidade de empatia. Esta é a base sobre a qual irá desenvolver a *coach-attitude*.

Partilho aqui algumas competências-chave do Líder-Coach que irão ser abordadas: a capacidade de criar um clima de abertura e confiança; saber escutar (escuta facilitadora / ativa); colocar perguntas poderosas que estimulam a tomada de consciência e a evolução; dar *feedback* e *feedforward*; e treinar a capacidade de detetar e ativar o potencial dos colaboradores.

Serão dois dias intensivos com um programa estimulante que incluirá momentos de discussão/reflexão, com partilha de conhecimento e oportunidades de experienciar a teoria, seguindo um fio condutor que permita fazer em permanência o *transfer* para a realidade de cada um dos líderes presentes. —P

**A formação de líderes-coach é uma tendência que se tem notado desde há já alguns anos. Há cada vez mais empresas a tomar a decisão de investir neste tipo de formação**

## Perfil



Aida Chamiça foi a primeira portuguesa a obter o nível de certificação MCC (Master Certified Coach) junto da Federação Internacional de *Coaching* (ICF), o mais elevado grau de certificação em *coaching*. Dos 20 000 *coaches* membros da ICF, dados do início do ano, apenas 526 têm certificação MCC. *Coach* de executivos e equipas desde 2004, Aida Chamiça faz formação em *coaching* num curso certificado pela ICF e tem feito formação certificada pela federação em Portugal (Activision-Variations), Paris (Activision-Variations), EUA (College of Executive Coaching) e Espanha (Augere). Tem mais de 3000 horas de *coaching* executivo em clientes do setor da banca, consultoria, construção civil, indústria, telecomunicações, grande dis-

tribuição e energia e recursos petrolíferos. Foi *senior manager* na Accenture até 2003, tendo atividade na consultoria de gestão em *Human Performance and Organizations*.



© Fotolia

A Slot apresenta um caso de estudo de implementação de estratégias de sucesso através do *balanced scorecard* numa empresa de manutenção

por: **Sónia Barbosa**

**P**hilip Kotler, no livro “*Marketing para o século XXI*” (1), chama a atenção para a relação 20/80/30. Esta relação é importantíssima pelo impacto e sucesso que gera nas empresas, pois diz-nos o seguinte: 80% dos lucros de uma empresa são gerados pelos 20 clientes mais rentáveis. Os 30 clientes menos rentáveis provocam um corte de metade dos lucros de uma empresa.

Além de Kotler, vários outros autores chamam a atenção para este fenómeno. Os clientes não são todos iguais: há clientes com os quais se perde dinheiro, mesmo quando pagam a tempo e horas. Quer isto dizer que as empresas, ao tentarem servir todo o tipo de clientes, desperdiçam muitos recursos.

Um *balanced scorecard* é uma ferramenta de gestão que pode ajudar uma empresa a concentrar os seus recursos, que são sempre escassos, nos clientes mais rentáveis e evitar, assim, os desperdícios que se traduzem em prejuízo para a empresa.

O *balanced scorecard* nasceu da necessidade que o nosso cliente, no sector da manutenção aeronáutica, tem em implementar, com sucesso, as estratégias definidas e assim sintonizar os recursos, as atenções e as motivações para alinhar as atividades, as infraestruturas, as competências das pessoas e a cultura de uma empresa num único propósito: servir os clientes-alvo. Ou seja, servir e satisfazer os clientes mais rentáveis, aqueles onde se pode fazer a diferença de uma forma competitiva e sustentada.

Se os clientes não são todos iguais e é preciso escolher quais os que uma empresa pretende servir, e se essa escolha deve afetar a forma como uma empresa trabalha e investe, então, um *balanced scorecard* é uma ferramenta preciosa para auxiliar uma empresa a executar a sua estratégia competitiva.

Concluimos que perante a dificuldade em obter os resultados esperados, os mesmos resultavam de diversos fatores (comuns a muitas organizações): a falta de comunicação ou a comunicação ineficaz dentro da empresa no que respeita as estratégias definidas; envolvimento insatisfatório dos colaboradores nos objetivos da empresa; a falta de linearidade na definição dos objetivos, nos diversos níveis organizacionais,

**O BSC é uma ferramenta fundamental para as organizações que querem crescer e aumentar o seu nível de competitividade no mercado**

desde o nível de topo ao nível do trabalhador e, ainda, com os objetivos de longo prazo; a falta de indicadores para os fatores críticos. Desta forma, o BSC tornou-se uma ferramenta estratégica imprescindível, na medida em que permitiu canalizar as habilidades e os conhecimentos específicos do nosso cliente para alcançar as metas estratégicas e lucros a longo prazo. Procurámos dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional, com base em indicadores de *performance* financeiros e não financeiros, derivados da estratégia, de acordo com várias perspectivas interligadas que se complementam, de forma a conduzir ao sucesso e ao excelente desempenho. Através do BSC a nossa equipa fez uma análise

## Respostas que o BSC oferece

### RESPOSTAS QUE O BSC OFERECE

- 1. Ao nível dos clientes (externos ou internos).**  
Grau de satisfação dos clientes; Comportamento dos clientes.
- 2. Ao nível dos *stakeholders*.**  
Retorno financeiro dos *stakeholders*; Satisfação e insatisfação dos *stakeholders*; Comportamento dos *stakeholders*.
- 3. Ao nível da estratégia de mercado.** Potencial do mercado; Taxa de crescimento do mercado;
- 4. A estratégia da empresa.**  
Quota de Mercado; Angariação de novos clientes; Adequação aos clientes; Adequação dos serviços; Fatores externos que afetam os clientes.
- 5. Execução da estratégia.**  
Metas estratégicas e os objetivos necessários para as atingir.
- 6. Eficácia do processo.**  
Qualidade do serviço/ produto oferecido.
- 7. Eficiência das operações.**  
Qualidade dos processos; Produtividade; Desperdícios; Custos dos serviços e produtos.
- 8. Contribuição dos *stakeholders*.**  
Contribuição com recursos; Qualidade das contribuições.
- 9. Desenvolvimento das capacidades para execução das estratégias.**  
Capacidades organizacionais; Capacidades de infraestrutura; Capacidade dos *stakeholders*.

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

 **ISCTE-IUL**  
INDEG Business School

 **FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**EBAPE**  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

**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**





## EMPREENDEDOR DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Sabemos que o empreendedorismo está na ordem do dia – é comum ouvirmos a palavra referenciada nos *media* ou numa intervenção de Estado – mas é importante alcançar o verdadeiro significado da palavra. Para o AUDAX, empreendedorismo não se resume à criação de negócios, como habitualmente é catalogado, mas sim a uma “atitude que se traduz em comportamentos”<sup>(1)</sup> e, essa atitude, defendemos, deve estar presente em qualquer aspeto da vida. O intraempreendedorismo diz respeito à atitude que deve existir quando trabalhamos para outrem. Todos somos capazes de identificar problemas que devem ser resolvidos ou oportunidades que podem ser exploradas – frequentemente pensa-se que “aquilo está mal” ou “fazer aquilo traria melhores resultados” – mas o que faz a diferença, para nós próprios e para a organização, é a capacidade de agir perante as possibilidades que temos.

Não se deve pensar que esta atitude é mais do que a nossa obrigação enquanto colaboradores – a verdade é que isso faz parte da camisola que vestimos e quem não o faz, arrisco dizer, está a falhar. Com responsabilidades diferentes, o rececionista e o presidente têm em comum um compromisso com a organização: fazer o melhor que sabem.

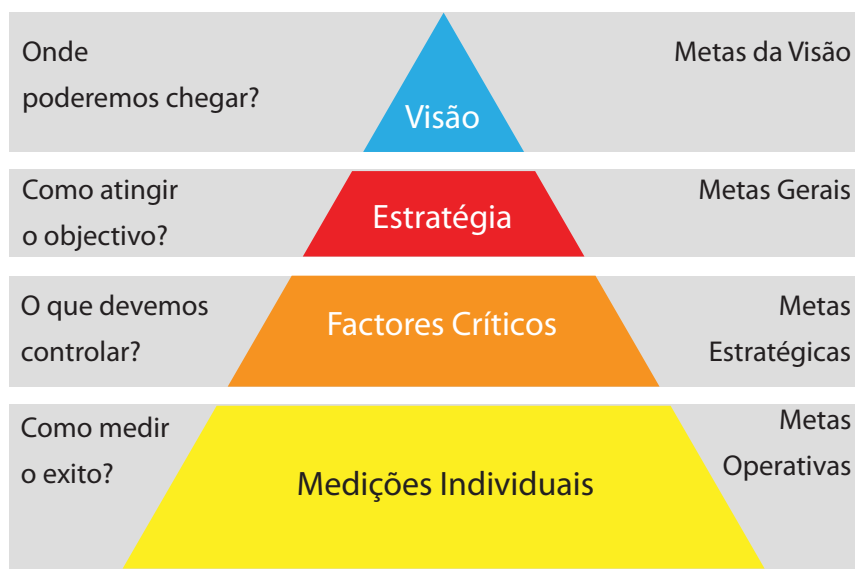
O pêndulo não está somente do lado do colaborador, pois para um maior sucesso da organização é importante que esta visão seja partilhada pela gestão de topo e que exista consciência das inegáveis mais-valias em escutar as opiniões dos colaboradores. É certo que nem sempre existe essa abertura – seja por falta de tempo ou de visão – mas o fundamental é que a atitude exista e que façamos por transmitir as nossas ideias mesmo que isso não tenha sido formalmente pedido.

O intraempreendedorismo é nosso dever enquanto parte integrante de qualquer organização que faz o seu futuro.

**Rui Afonso Pinto**, *Project manager* do AUDAX/ISCTE

<sup>(1)</sup>Virginia Trigo, Professora ISCTE-IUL

Quadro I - Plano traçado com o cliente



### Há clientes com os quais se perde dinheiro, mesmo quando pagam a tempo e horas

se de quais os objetivos de longo e de curto prazo, medidas financeiras e não financeiras, tendências e ocorrências e por fim das perspectivas externas e internas.

Esta metodologia pressupõe a definição da missão, visão, valores e estratégia da organização, através da definição de indicadores do

desempenho (financeiros e não financeiros), de forma a possibilitar a execução da estratégia, com o intuito último de gerir a organização de forma eficiente e eficaz, mediante a elaboração de mapas estratégicos.

Em suma, o BSC preconizou um instrumento de gestão que permitiu a construção de um conjunto de indicadores quantitativos, de forma a avaliar a capacidade da organização, no sentido do cumprimento da sua missão e dos objetivos estratégicos a alcançar, permitindo de certo modo obter respostas para o presente e para as necessidades futuras através da utilização das vantagens do potencial humano. Ver Quadro 1 e 2.

Com base nos objetivos traçados, a equipa de consultores da SLOT dedicou cerca de nove meses a este cliente, com duas reuniões semanais com uma duração de oito horas cada de forma a poder estudar a visão, política e cultura organizacional do seu cliente.

Para além disso, ocorreram estudos nos departamentos diretamente ligados aos objetivos propostos: o setor de manutenção, financeiro/ compras e comercial.

Foram analisados todos os procedimentos, rotinas, objetivos e resultados dos seis meses e após levantamento e conclusão de todos os processos, formalizámos o projeto BSC junto com o cliente.


Foram definidos indicadores, metas, traçado e implementado um plano de ação com os pontos-chave para se atingirem os objetivos propostos e respetivos índices de monitorização.

Após os nove meses iniciais e cerca de três meses depois - os prazos foram definidos pelo cliente -, efetuámos uma auditoria “interna” ao BSC e ao resultado do projeto, analisámos as monitorizações que foram feitas regularmente; tendo como resultado a obtenção de uma taxa de sucesso

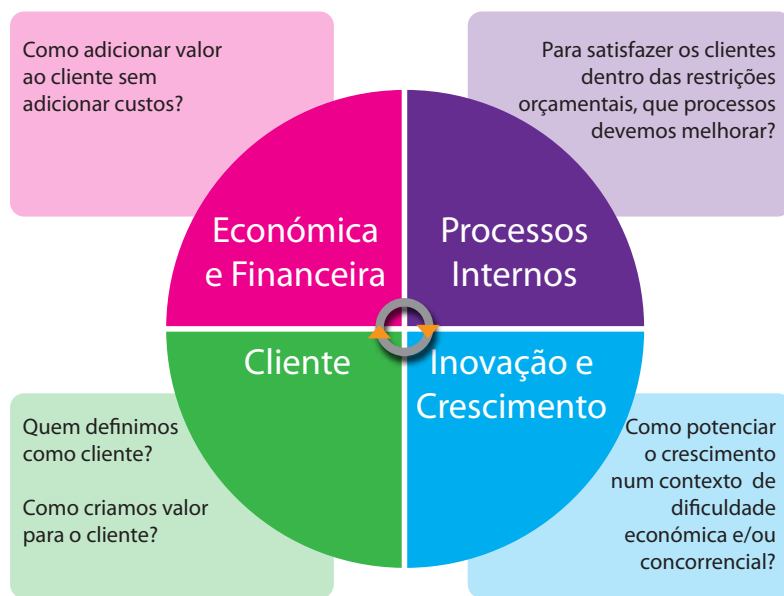
e eficácia acima dos 75%, o que acabou por ser extraordinário e um caso de sucesso junto do nosso cliente.

**PODEMOS CONCLUIR AINDA QUE:**

- Nove em cada 10 empresas falham na execução da sua estratégia;
- 75% das equipas de gestão não têm uma proposta de valor clara sobre o que a organização realmente oferece aos seus clientes;
- 85% das equipas de gestão gastam menos de uma hora por mês a discutir a estratégia da organização;
- 92% das organizações não reportam o desempenho de indicadores estratégicos;
- Menos de 5% dos colaboradores de uma organização compreendem a estratégia;
- 60% das organizações não relacionam o orçamento com a estratégia.

É por isso que consideramos o BSC uma ferramenta fundamental para as organizações que querem crescer e aumentar o seu nível de competitividade no mercado. 

**Quadro 2** - As quatro perspetivas fundamentais na abordagem ao cliente



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)

Organização:  Empresa organizadora de: 

**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:





Fotos: SRS Advogados



## Um olhar sobre o regime da formação profissional

por: **César Sá Esteves** e **Mariana Azevedo Mendes**,  
Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

**D**izia Fernando Pessoa que “só os espíritos superficiais desligam a teoria da prática, não olhando a que a teoria não é senão uma teoria da prática, e a prática não é senão a prática de uma teoria”.

*Mutatis mutandis*, o mesmo se poderá dizer a propósito da relação existente entre a formação profissional e o trabalho. Embora aquela seja tendencialmente mais teórica, e este manifestamente mais prático, a complementaridade entre ambos os conceitos é evidente: foram feitos um para o outro e um com o outro evoluem.

De facto, longe vai o tempo em que o fim da formação coincidia com o início da atividade profissional que, regra geral, se mantinha constante até que terminasse.

Hoje, a circularidade entre formação profissional e trabalho é um dado adquirido e comumente entendido como uma mais-valia para o trabalhador e para a empresa. Dir-se-á, até, que a sua importância económica e social tem vindo a crescer à medida que a concorrência nos mercados e a globalização aumentam, e à medida que, por outro lado, o paradigma laboral de “trabalho para toda a vida” se vai alterando. Por um lado, é essencial que as organizações disponham de trabalhadores preparados para se adaptarem a qualquer tipo de desafio no âmbito da dinâmica empresarial e, por outro, é essencial que o trabalhador vá adquirindo competências que lhe permitam competir num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, incerto e precário.

É notório que a realidade tem vindo a mudar e, como deveria sempre ser prática, a lei laboral tem-se vindo a adaptar e até a antecipar, sendo prova do que se disse, a consagração, nos artigos 130º a 134º do Código de Trabalho, do direito à formação profissional do trabalhador.

A previsão de um regime de formação profissional no Código do Trabalho, procura, no fundo, atingir três objetivos essenciais, a saber: (i) assegurar qualificação a jovens que ingressem no mercado de trabalho de modo a que possam assumir determinada categoria profissional, (ii) assegurar a formação contínua dos trabalhadores e, por último (iii), integrar e reconverter trabalhadores que se encontrem em situações especiais. Deste elenco de objetivos, aquele que assume primordial relevância é o que se relaciona com a formação contínua dos trabalhadores que, de resto, por ser amplamente desenvolvido na nossa Lei e por ser da responsabilidade do empregador, é aquele em que estas linhas se pretendem centrar.

De facto, com vista a promover a qualificação do trabalhador e a aumentar a produtividade e competitividade da empresa, o regime legal da formação contínua desenvolve-se em dois eixos: um eixo, individual, que se traduz na obrigação de a empresa garantir a cada trabalhador um número mínimo de horas anuais a serem usadas em formação; e outro eixo, colectivo, que consiste na organização, por parte do empregador, de formação na empresa, através da elaboração de planos de formação.

No que toca ao eixo individual, cumpre dizer que o legislador não é insensível à excessiva onerosidade que recairia sobre a empresa, se fosse concedido a trabalhadores contratados a termo, e a trabalhadores contratados sem termo, o mesmo número de horas destinadas a formação. Como facilmente se compreende, os últimos, por manterem contratos com maior expectativa de longevidade, são suscetíveis de trazer mais retorno à empresa fruto do investimento em formação e, nesse sentido, o Código do Trabalho distingue uns de outros, assegurando a cada trabalhador contratado



## Regra geral, o conteúdo de formação contínua deve ser determinado por acordo e, na falta de acordo, é à empresa que cabe definir o conteúdo

sem termo, trinta e cinco horas anuais de formação certificada, ao passo que, a trabalhadores contratados com termo igual ou superior a três meses (e apenas a estes), garante apenas um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato no ano em questão.

Este tipo de formação individual pode ser ministrada pelo empregador, por entidade formadora certificada ou por estabelecimento de ensino, e nela se inclui, para efeito do cumprimento do número de horas, o tempo que o trabalhador abrangido pelo regime de trabalhador-estudante despenda em frequência de aulas ou em prestação de provas de avaliação.

No que respeita aos planos de formação que as empresas estão obrigadas a disponibilizar, estes devem ser anuais ou plurianuais e devem conter, nomeadamente, e de forma detalhada, os seus objetivos, as ações que dão lugar à emissão de certificados de formação profissional, as entidades formadoras e, claro, o local e horário em que as ações de formação se realizam, por forma a que os trabalhadores possam estar informados, com antecedência, das oportunidades de desenvolvimento profissional que têm à disposição.

Posto isto, a realidade ensina que nem sempre é conveniente à empresa garantir, em cada ano, as horas de formação a que nos referimos supra. Para evitar que a falta de gozo das horas de formação gere a frustração do direito do trabalhador, a lei concede ao empregador a faculdade de adiar por dois anos a sua efetivação. Em todo o caso, sempre que essas horas não sejam asseguradas até ao termo dos dois anos posteriores ao seu vencimento, transformar-se-ão num crédito de horas de formação à escolha do trabalhador, que prescreve após três anos contados a partir do momento em que se constituiu.

O crédito de horas, tal como o número de horas garantidas, têm sempre como objetivo a frequência de ações de formação e a lei só admite, excepcionalmente, a sua conversão em remuneração naqueles casos em que o contrato de trabalho cesse sem que o trabalhador haja gozado do direito à formação profissional.

Resta dizer que, regra geral, o conteúdo de formação contínua deve ser determinado por acordo e, na falta de acordo, é à empresa que cabe definir o conteúdo que deve coincidir, ou ser afim, com a atividade profissional prestada pelo trabalhador. Eis, em traços gerais, a descrição de um regime que a lei descreve detalhadamente e que procura articular da melhor forma dois interesses convergentes no objetivo – a formação profissional – mas divergentes na motivação: a motivação da empresa em ter profissionais mais aptos e a motivação dos trabalhadores em se tornarem mais atrativos, face à atual rotatividade dos recursos humanos no mercado de trabalho. P



### O ALCANÇAR DO ORIENTE

O regresso ao trabalho depois das férias é para alguns um momento difícil e que requer um curto período de adaptação. Para a equipa coordenadora do GREAT, este regresso traz consigo novas oportunidades, novas parcerias e novas geografias.

Focalizemo-nos neste último ponto. Foi com um imenso agrado que recebemos um contacto da Hong Kong Digital Game Based Learning Association, solicitando-nos mais informação sobre o GREAT e como poderiam integrar o projeto.

Uma primeira consideração tem a ver com o alcance da comunicação do GREAT, que é para nós um verdadeiro elogio às nossas capacidades e metodologias. Chegar a Hong Kong é um feito histórico num projeto europeu com as nossas características e dimensão.

Uma segunda consideração é o desenvolvimento que a Game Based Learning está a ter a nível mundial e as oportunidades que se abrem aos diferentes “players” nacionais que nos queiram acompanhar neste desafio. Este é um projeto aberto a todos, totalmente inclusivo e de grande projeção. Estamos à espera do seu contacto.

Brevemente retomaremos o nosso *roadshow* nacional e estaremos em Bruxelas para veicular o projeto junto dos nossos decisores europeus. Para obter mais informação siga-nos no Facebook, LinkedIn, Google+, [www.projectgreat.eu](http://www.projectgreat.eu) ou [www.apg.pt](http://www.apg.pt).

Be a GREAT Learner!

**Miguel Luís**

Responsável Comunicação do 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.





Paulo Faveret



Luiz Edmundo Rosa

## CONARH 2012

O CONARH, considerado o segundo maior evento mundial de Recursos Humanos, decorreu nos dias 13 e 14 de agosto, na cidade de São Paulo, Brasil. Além de ter compartilhado ideias e ações de excelência em Gestão de Pessoas, ofereceu um espaço de aproximação e troca de experiências entre empresários, gestores de pessoas e formadores de opinião. Temas como Liderança, Sustentabilidade, Qualidade de Vida, Treinamento e Desenvolvimento, entre outros, foram abordados durante todo o congresso.



Eduardo S. Melzer



Marcos Magalhães

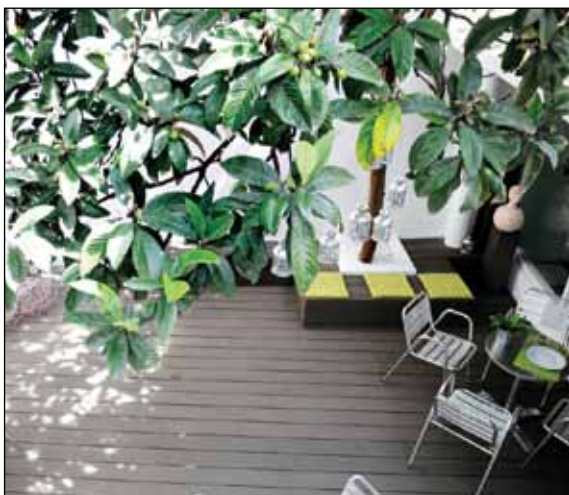


## QUEBRA DE RECORDES

O CONARH 2012 foi um sucesso! A 38ª edição do maior evento sobre Gestão de Pessoas da América Latina foi marcada por quebra de recordes: 20 mil visitantes, 3300 congressistas, 170 palestrantes, 34 patrocinadores, 123 expositores... A próxima edição, O CONARH 2013, já está agendada para os dias 19 a 22 de agosto. Marque já na sua agenda.







### O MUNDO EM MENUS NO LET'S PARTY DO EVIDÊNCIA LIGHT SANTA CATARINA HOTEL

"Let's Party" é o nome da proposta de vários menus temáticos que o Evidência Light Sta Catarina Hotel está a realizar durante todo o ano de 2012.

São cinco os menus disponíveis, com pratos do México, Ásia, Portugal, Brasil e Itália, com preços entre os 14 e os 17 euros por pessoa, com bebidas incluídas, para grupos com mínimo de 20 pessoas, num ambiente muito descontraído e informal.

O Evidência Light Sta Catarina Hotel está Localizado no nº 6 da Rua Dr. Luís de Almeida e Albuquerque, perto do Miradouro de Santa Catarina, em pleno Bairro da Bica, no Porto.

Site do Hotel [www.evidenciahotels.com](http://www.evidenciahotels.com)



### "360 - A VIDA É UM CÍRCULO PERFEITO", DE FERNANDO MEIRELLES

Uma simples decisão de um homem - de permanecer fiel à sua mulher - desperta uma série de eventos com consequências dramáticas que percorrem o mundo com uma volta de 360 graus, até retomar ao lugar da sua decisão inicial. 360 foi concebido e escrito no contexto da crise internacional bancária, o efeito-dominó da primavera árabe, a ameaça de global de pandemia de gripe e da instabilidade da zona-euro. O filme é inspirado na obra «Der Reigen», de Arthur Schnitzler.

### NORAH JONES JÁ ESTE MÊS EM LISBOA

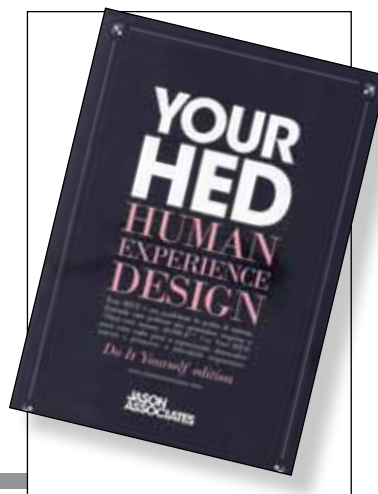
A norte-americana Norah Jones vem a Portugal para a apresentação ao vivo do seu novo álbum. A cantora e compositora de 33 anos atua no Campo Pequeno, em Lisboa, no dia 22 de setembro. "Little Broken Hearts" é o nome do seu mais recente álbum que foi produzido por Danger Mouse, músico dos Gnarls Barkley.

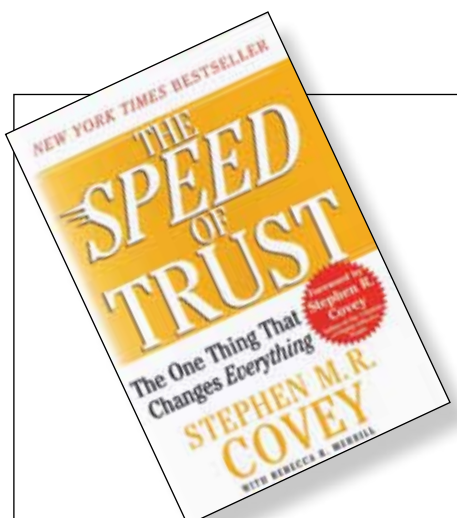


### "YOUR HED - HUMAN EXPERIENCE DESIGN"

Este livro é uma espécie de manual "faça você mesmo". *Your HED* é um *guidebook* de gestão de talento desenvolvido pela Jason Associates, ilustrado com práticas que pretendem inspirar o "faça você mesmo AGORA". O livro contou com a participação de 20 profissionais de RH, que apresentam histórias únicas sobre como é possível criar valor, desenvolver talento e promover a felicidade corporativa através das pessoas.

Jason Associates



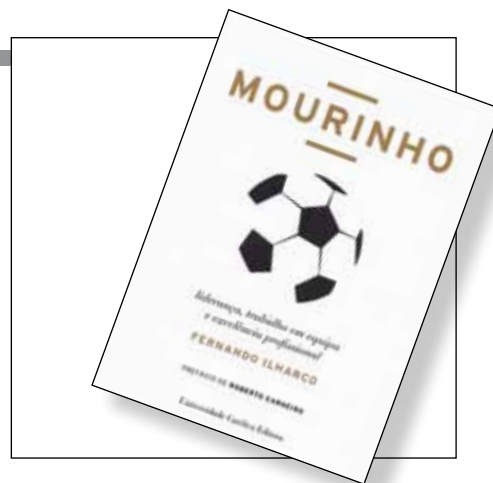


### ■ "THE SPEED OF TRUST"

A obra "The Speed Of Trust - The one thing that changes everything" é um livro essencial no qual Stephen M. R. Covey demonstra como a confiança não é apenas uma virtude social adquirida e estanque. É uma competência que pode ser apreendida, desenvolvida e medida e que potencia o desempenho de pessoas e organizações. Para Stephen M. R. Covey a confiança é uma competência que quando introduzida na nossa conduta, confere uma maior capacidade de comunicação, de criação de parcerias e de estabelecimento de relações fortes e duradouras fundamentais na liderança de todas as organizações. Cada líder ao estabelecer uma cultura de confiança forte, consegue que esta se traduza em confiança de mercado, e estes dois fatores conduzem à liderança na mais profunda crise.

### ■ "MOURINHO – LIDERANÇA, TRABALHO EM EQUIPA E EXCELÊNCIA PROFISSIONAL"

Da autoria de Fernando Ilharco, professor universitário, este livro pretende responder a uma questão de flagrante atualidade: o que pode um profissional aprender com o sucesso de José Mourinho? Nas áreas da liderança, trabalho em equipa e excelência profissional, esta obra identifica e analisa práticas de sucesso no trabalho de José Mourinho.



### ■ RICHARD HAWLEY

Cantor, compositor, guitarrista e produtor, Richard Hawley é um nome incontornável da música britânica das últimas duas décadas. Vem a Lisboa para apresentar o sétimo álbum, "Standing at the Sky's Edge", editado em Maio deste ano. Conta já com sete discos de originais e um ao vivo, tendo colaborado com os Arctic Monkeys e Elbow, entre outros. O mais recente longa-duração, "Standing at the Sky's Edge", que serve de base ao concerto em Portugal, entrou directamente para o terceiro lugar do top de vendas no Reino Unido.

SalaTMN ao Vivo, Lisboa  
22 de Outubro, 21h



### ■ FUN

Os nova-iorquinos Fun vão estrear-se ao vivo em Portugal. Na primeira parte actuam os também norte-americanos Walk The Moon. Na sua génese estão três bandas do circuito "underground" norte-americano. Os Fun editaram o disco de estreia, "Aim and Ignite", em 2009, sendo que o sucesso à escala global chegaria com o segundo álbum, "Some Nights" (2012) e mais particularmente com o *single* "We Are Young". Com participação de Janelle Monáe, o *single* foi um sucesso gigantesco nos Estados Unidos e estendeu-se rapidamente ao resto do mundo. O sucesso de "We Are Young" pode ser facilmente comprovado pelas seis semanas consecutivas no 1º lugar do "Hot 100" da "Billboard", sendo a primeira música de sempre a vender digitalmente mais de 300 mil unidades por semana, durante um período de sete semanas.

Sala TMN ao Vivo  
23 de Outubro, 21h





texto: **Manuela Silva Dias** Fotos: **Manuela Silva Dias/ Los Angeles Tourism**

Los Angeles situa-se a sudoeste dos Estados Unidos, na costa do Oceano Pacífico. Está rodeada por duas montanhas, Santa Monica e San Gabriel, e tem 120 quilómetros de costa, de Malibu a Long Beach: uma longa sequência de praias com as suas cidades charmosas; Malibu, o paraíso das estrelas de cinema; Santa Monica, excelente para as compras, e as frenéticas Venice Beach, Manhattan Beach e Hermosa Beach, com muita vida noturna.

**C**om verões quentes e invernos amenos, as suas praias são bastante movimentadas durante o ano inteiro. A combinação de parques temáticos, estúdios de cinema, inúmeros museus, espetáculos de música e dança fazem de Los Angeles uma das capitais mundiais do entretenimento, ao lado de Las Vegas, Orlando e Nova Iorque. A cidade oferece atrações para todas as idades e todos os gostos, onde se incluem os estúdios da Universal, Warner Bros, Walt Disney, ABC, CBS e NBC.

Passadas doze horas após o embarque chegamos a LAX, o quinto aeroporto mais movimentado do planeta. Vamos de táxi até ao Kyoto Grand Hotel, e a primeira coisa que sobressai, além dos arranha-céus, são as suas largas avenidas e o trânsito... muito trânsito.





LA possui o maior sistema de vias rápidas e autoestradas do mundo. Seguimos para a conhecida área “Miracle Mile”, para o Museu Row, ligado ao “Los Angeles County Museum of Art”, mais conhecido como LACMA, que contém uma coleção com mais de 100 mil peças de arte, datadas desde a pré-história até ao presente e provenientes da Ásia, América Latina, Índia, Europa e América, sendo que podemos apreciar arte de todo o mundo. O novo pavilhão de exposições Lynda Resnick e Stewart ocupa 20 hectares e foi projetado por Renzo Piano, expandindo muito o espaço de exposições. O The Craft and Folk Art Museum, oferece várias exposições inovadoras, juntamente com programas familiares, palestras de artistas e exibição de filmes. Tem também uma loja de ar-

tesanato em que apetece trazer tudo. Um pouco mais à frente encontramos o Petersen Automotive Museum, que oferece aos amantes de carros uma exposição de automóveis antigos que em tempos passeavam nas ruas da cidade de Los Angeles. Grande parte do museu transporta-nos para esse tempo, onde pode ver, entre outros, o Rolls Royce de Fred Astaire, o Batmobile, carros futuristas e toda a história do automóvel. Com 10 anos de existência e a melhorar a cada ano que passa, o centro comercial ao ar livre “The Grove” é o sítio ideal para fazer compras. Assemelha-se a uma cidade europeia, com uma praça no centro, muitas esplanadas, restaurantes, cafés, lojas de luxo e muitas outras também mais acessíveis. Para quem gosta de compras é uma verdadeira tentação, atraindo



todos os anos mais de 18 milhões de visitantes, oriundos de todo o mundo. Mesmo em frente poderá recuar 78 anos e visitar um mercado onde originalmente os agricultores locais estacionavam os seus veículos para venderem as suas frutas e legumes. Atualmente, o "Farmers Market" continua um mercado ao ar livre, com restaurantes, lojas, mercados gourmet, bares e provas de vinho. Outros famosos museus incluem o Getty Center, Museu da Tolerância, Skirball Cultural Center, Hammer Museum of Art, Museu de Arte Contemporânea (MOCA) e o Contemporâneo Geffen no MOCA. Downtown, "a Baixa", é o coração da cidade, centro financeiro verticalizado, restaurado e imponente, onde ícones Art Deco dos anos 30 convivem em harmonia com modernos arranha-céus. É aqui que se situa o

Staples Center, casa dos Los Angeles Lakers e existem inúmeros bares, restaurantes, hotéis e escritórios. A noite é imparável. Existe oferta para todos os gostos.

Vale também a pena visitar o Grammy Museum Live, num novíssimo edifício, onde estão representados os principais ícones da música que receberam prémios e doaram documentos pessoais, roupas e outros adereços.

Não pode estar em LA sem ir a Hollywood. Aí fica o Kodak Theatre, palco da cerimónia anual de entrega dos óscares.

Na Hollywood Walk of Fame, "passeio da fama" em português, existem inscrições de duas mil celebridades e também muitos turistas ávidos por fotos. Em frente ao Teatro Chinês, em plena Hollywood Boulevard, encontramos o local onde inúmeras estrelas deixaram as suas mãos para sempre. O Museu Madame Tussauds também merece uma visita. Outro local de visita obrigatória é Bevely Hills, Malibu e outros recantos escondidos que as estrelas escolheram para construir as suas mansões.

Nos Estúdios da Universal deixe-se levar pela magia do cinema. Poderá visitar as réplicas de algumas cidades onde são rodados muitos filmes e entrar no mundo do faz-de-conta dos crescidos. A diversão é garantida e contagiante. Los Angeles é uma das cidades mais multiculturais, com etnias das mais variadas partes do planeta. Em especial, a população hispânica e asiática estão a crescer rapidamente. Chinatown e Little Tokyo são um bom exemplo.

Los Angeles tem um sem número de lugares para conhecer. Por isso reserve uns sete dias no seu calendário de férias para descobrir a cidade-meca do cinema. **—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.opg.pt



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE  
GESTÃO DAS PESSOAS

O melhor do mundo  
está nas pessoas

## 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**

### Sede Nacional

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





# ***Boss Free* – Uma nova etiqueta de certificação**

**Jorge Marques**, *Talent manager*

**N**estas férias envolvi-me numa tentativa de romance onde a conspiração é sobre o Tempo.

Vem isto a propósito de uma das minhas leituras deste final de verão, onde me apareceu uma personagem que é já nosso conhecido. Chama-se Ricardo Semler, é brasileiro e dono da empresa SEMCO. Tornou-se notado quando há cerca de vinte anos escreveu um livro muito interessante e a que chamou “Virando a própria mesa”. A partir daí tomou-se um dos mais caros conferencistas de negócios, sem nunca deixar de cuidar das sucessivas revoluções que ia fazendo na sua empresa. Nessa altura, iniciou uma prática na sua empresa em que quem decidia os salários eram os próprios quadros. Era simples: as contas da empresa eram claras e abertas e cada um para além de saber até onde podia pedir, avaliava-se também a si próprio sobre a justeza da sua remuneração. Parece que tudo correu bem!

As notícias mais recentes deste nosso amigo têm agora a ver com outras medidas – algumas iniciadas desde o seu primeiro dia. Começou por despedir 60% dos gestores, os que ficaram são avaliados a todos os seis meses, com toda a confidencialidade, pelas suas equipas. Maus resultados da avaliação correspondem a despedimento.

Notícia ainda desta empresa, é que são os trabalhadores que escolhem as horas a que trabalham. O escritório central foi fechado porque as pessoas perdiam um milhão de horas no trânsito.

Podiam ser notícias de um outro tempo, mas não são e revelam, entre outras coisas, a disfunção visual em que estamos mergulhados, ou seja, estamos perdidos no tempo. Um tempo em que tudo parece resumir-se ao controlo e, claro, que para isso precisamos de chefes, de muitos chefes. É assim desde há um século, quando o modelo de gestão nos dizia que uns eram pagos para pensar e outros para executar. Só assim se justifica esta doença que temos vindo a alimentar e que se chama “Revisão das Leis Laborais”, cujos resultados das últimas décadas estão à vista, isto é, são nulos.

O nosso problema é mais uma vez uma questão de Tempo e da dificuldade que temos em nos relacionarmos com o

futuro. Quando a economia se rende à lógica financeira e substitui investimento por lucro imediato, quando a coesão das empresas é substituída pela redução de custos, estamos a falar de quê? De mais produtividade, mais competitividade? Não... estamos a dizer que a gestão do hoje, do agora, está a substituir a criação de futuro; estamos a dizer que estamos com um problema de falta de visão do Tempo, estamos de regresso ao passado, cem anos pelo menos! Mas esta não é uma doença global e nem tem a ver com questões de periferia.

Há outras empresas, umas ao lado das outras, onde o café, a lavandaria, a massagem e muitas outras coisas são grátis, oferta da casa!

Há outras empresas, onde não é preciso esperar para falar com o chefe, porque simplesmente não há chefes, nalgumas já faz mais de trinta anos, noutras nunca houve. Aqui todas as pessoas são responsáveis pelo seu trabalho, decidem sobre os seus projetos, recrutam os seus novos colegas, estabelecem os seus próprios salários. Aqui não há problemas de espaço, porque ninguém tem espaço próprio, porque as secretárias têm rodas. Aqui, a verdadeira aventura é saber o que tem de se fazer sem ter de ser alguém a dizer-lho. As experiências mostram que, quase todas as pessoas, têm um tempo de aprendizagem nestes ambientes de cerca de seis meses, nunca mais. Aqui é fácil avaliar quem trabalha melhor, quem se adapta melhor e até os despedimentos são decididos pela maioria.

Não se pense que tudo isto se passa nas empresas de ambiente mais ou menos virtual ou no mundo das tecnologias! A clássica General Electric já tem departamentos sem chefe desde os anos 90, mesmo em ambiente fabril. Há um líder que estabelece metas e resolve conflitos, mas sem ter autoridade, nem supervisão. Até o cartão de apresentação não dá mais ou menos estatuto, é igual para toda a gente: só tem nome, telefone e *email*.

Estão a ver qual é o caminho do Gestor de Pessoas, o único que parece continuar a ter razão de existir?

É tudo uma questão de TEMPO! **\_\_\_\_\_P**



good  
to know  
you



por detrás  
de um excelente serviço  
estão os melhores  
profissionais

randstad eleita  
o melhor fornecedor  
de RH 2012

A Randstad foi distinguida com o 1º prémio dos melhores fornecedores RH 2012 promovido pela APG, nas categorias de Trabalho Temporário e Outsourcing.

Deste modo continuamos a assumir o compromisso com os nossos clientes, particulares ou empresariais, de trabalhar em prol dos seus objetivos e da satisfação das suas necessidades.

[www.randstad.pt](http://www.randstad.pt)



<http://www.facebook.com/RandstadPT>

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services

# 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 aceda 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**