

Pessoal

Nº 118 • SÉRIE III • ANO 11 • MENSAL • OUTUBRO 12

PREÇO: 3,50€ (CONT.)



egor 25 ANOS
GRUPO EGOR |
PESSOAS E NEGÓCIOS

José Alberto Carvalho

**Chegou o tempo de antena
para a Gestão de Pessoas**

Out of the box
**As artes do
espetáculo aplicadas
às empresas**

Desafio Superado
**António Pires de
Lima “tira” umas
cervejas**

Análise
**O efeito das medidas
de austeridade
na produtividade do país**



**NÃO ROUBEM
O FUTURO!**

**NAO ROUBEM
O FUTURO!**

**AO ROUBEM
O FUTURO!**

POLÍCIA

tvi 24

**O MUNDO
EM PRIMEIRA
MÃO.**



18



38

02 EDITORIAL

Gestão da Mudança

04 A 9ª ARTE

As apostas desta edição

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Legislação
Bolsa RH

12 RH GLOBAL

14 OUT OF THE BOX

As artes do espetáculo aplicadas às empresas

18 GRANDE ENTREVISTA

José Alberto Carvalho

22 DESAFIO SUPERADO

O patrão da Unicer “tirou” umas cervejas

26 MOTIVAÇÃO

O efeito da austeridade na produtividade dos trabalhadores



14

30 FORMAÇÃO

Empresas que continuam a apostar na formação

Formação para executivos
Formação para operadores

34 UNIVERSIDADES

Congresso de Gestão RH do ISPO
A Gestão RH e a *performance* da empresa

38 RESPONSABILIDADE SOCIAL

AMI – Aventura Solidária

40 COACHING

O *coach* emocionalmente inteligente

42 MELHORES GESTORES

O Tenente, a Terapeuta e o Gestor Visionário

44 PUBLIREPORTAGEM

SMAS

50 TALENTO

O que pensam os CEO sobre a gestão do talento

52 PERFIL

Matthieu Douziech, DRH L'Oréal

54 ANÁLISE JURÍDICA

A terceira alteração ao Código do Trabalho

56 IMAGENS RH

58 WELLNESS & PLACES

60 IMAGENS

Glacier Express

66 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Depois deste tempo



Margarida Barreto, Diretora
revistapessoal@moonmedia.info

Gestão da Mudança

das grandes mudanças não atingirem os seus objetivos devido ao modo como eram executadas. Dito de outro modo, por não contemplarem o envolvimento dos *sponsors* adequados e dos agentes de mudança necessários e/ou não preverem os planos de comunicação interna e externa fundamentais para garantir a transmissão, no momento certo, a todos os implicados nessa mudança.

Lembrei-me deste tema por diversas razões. Em primeiro lugar, pelos factos recentes que ocorreram no nosso país. Em segundo lugar, porque também nós, na APG, fizemos recentemente diversas mudanças – alterámos os estatutos, mudámos o logotipo e nome da APG para Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas e estamos a organizar o Encontro Nacional em outubro em moldes diferentes do habitual – com o objetivo claro de flexibilizarmos e alargarmos a nossa área de intervenção e chegarmos assim a todos os que podem fazer a diferença no modo como as pessoas são atraídas, geridas, desenvolvidas, recompensadas, reconhecidas e retidas em Portugal. E por último, e não menos importan-

te, porque acredito que esta é uma das áreas nobres de intervenção das áreas de Recursos Humanos e dos Gestores de Pessoas.

De facto, com a globalização e a alteração constante de todos os fatores micro e macro-económicos que influenciam a dinâmica e a competitividade das organizações, somos confrontados, com uma frequência cada vez maior, com fusões, reestruturações e outras necessidades de mudança de políticas, processos ou sistemas. Contudo, a rapidez e o sucesso com que essas mudanças atingem os objetivos a que se propõem, com o menor impacto possível nos resultados, reputação da organização, fidelização dos clientes e compromisso dos colaboradores, está diretamente relacionada com o modo como é planeada, comunicada e executada.

E é exatamente aqui que a nossa intervenção, como profissionais RH e Gestores de Pessoas pode fazer a diferença. Tenhamos a ousadia e a capacidade para influenciar decisões, sugerir caminhos alternativos e demonstrar que podemos acrescentar um valor significativo e diferenciador na Gestão da Mudança! _____

Tudo muda à nossa volta, com uma rapidez estonteante e difícil de integrar, mas, mesmo assim, tenho muitas vezes a sensação que continuamos a ser aprendizes pouco preparados na Gestão da Mudança.

Há uns anos tive oportunidade de participar num curso sobre Gestão da Mudança – (*Change Execution Methodology*). Uma das razões referidas para a sua realização, dada pela empresa internacional, era o facto da maioria

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 118
Outubro 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, Vítor Carvalho, Vítor Sevilhano

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

Coordenação Out of the Box: Patrícia Vasconcelos

Redação: Patrícia Noleto

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

Paginação: Design e Forma; geral@designforma.com

Capa: Gonçalo Português

Revisão: Languages Unlimited (Isabel Prates)

PUBLICIDADE

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

Assinaturas

Vasp – Premium

Linha directa de apoio ao assinante

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

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

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



SCOREEMPRESAS

SOLUÇÕES COMPLEMENTO DE REFORMA PARA EMPRESAS

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

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

Contacte-nos!

Estamos aptos a apoiar na escolha e conceção da solução mais adequada.
e-mail: geral@futuro-sa.pt | telefone: 213 248 250 | www.futuro-sa.pt



FUTURO
Grupo Montepio



FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.

Rua de Santa Justa, 109 - 2º, 1100-484 LISBOA

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

Texto escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

FUTURO - ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES



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

As apostas desta edição


Não é estranho pensar que o mundo das empresas tem muito de representação, aliás, nas nossas vidas somos, por vezes, várias personagens, mesmo inconscientemente somos várias pessoas numa só. Não quer isto dizer que sofremos de uma doença de identidade ou que temos várias caras, nada disso; isso quer dizer que a vida em sociedade se faz de diferentes desempenhos em função do contexto. Quantas vezes não ouvimos dizer “ele quando não está a trabalhar é outra pessoa”, “em casa é o contrário do que é com os amigos”. Há, contudo, uma identidade inabalável em todos nós, a tal coluna vertebral em que entroncam as nossas mais variadas ramificações. Todos somos Fernando Pessoa, todos temos os nossos heterónimos. É por aqui que a abordagem teatral ao mundo da gestão deve seguir. Convidámos, por isso, Patrícia Vasconcelos, com provas dadas no mundo do *acting* para coordenar o nosso Out of The Box sobre o teatro e o mundo da gestão.

O mês de outubro vai ficar marcado pela estreia do primeiro programa de televisão sobre gestão de pessoas. Fomos conversar

com o diretor de Informação da estação de televisão que decidiu apostar neste conceito para televisão, a *tvi24*. Fique a conhecer o que motivou José Alberto Carvalho a dar tempo de antena ao mundo da gestão de pessoas e qual a sua posição sobre o que se faz no nosso país neste domínio.

Uma reportagem com António Pires de Lima, que aceitou participar no *Marca Pessoal* para exercer funções comerciais na sua empresa. A reportagem passou na *tvi24*, e a revista *Pessoal* esteve a acompanhar as filmagens.

Entretanto, também a motivação e a produtividade são temas em destaque nesta edição. Estes aspetos, fundamentais para a competitividade das empresas e do país, podem ficar abalados com as medidas de austeridade que estão a ser postas em prática e são os gestores que todos os dias as têm de enfrentar. Para fazer face à crise e não pôr em causa a formação dos seus trabalhadores, que aliás em muito contribuiu para a sua motivação, falaremos também nesta edição de formação *low cost*.

Julgamos que são razões mais do que de sobra para ler e partilhar esta edição da revista *Pessoal*. 

A MINHA ESCOLHA



ENCONTRO APG

É já no dia 30 de outubro e o tema que estará em destaque é: Pessoas – Confiança, Coragem e Colaboração

Deixe-se de fórmulas complicadas

$$E^3 \times \frac{\left(\frac{\text{eficácia} \times 100}{\text{experiência}} + \frac{\sqrt{\text{disponibilidade}}}{90\% \times [\text{competência}]} \right)^2}{x \text{€} + \left\{ \frac{(\frac{1}{2} \times \text{investimento})}{\text{flexibilidade} - (\text{desempenho})} \right\}} = ?$$

**nós temos
a solução certa!**

*Está à procura do profissional certo para a sua empresa?
Respondemos a todas as suas necessidades através
de uma rede flexível e qualificada de recursos humanos.*

*/ recrutamento e seleção
/ consultores freelancers
/ formação
/ administrativo de recursos humanos
/ consultoria de recursos humanos*

www.certho.pt

CERTHO
ACERTAR É HUMANO

AGENDA

APG

www.apg.pt
213 580 912

• Encontro Nacional da APG 2012. Lisboa, 30 de outubro de 2012.

Preço: sócios APG 175€ + 23% IVA.

• Seminário Organizações Positivas - Sentido e Propósito. Lisboa, 25 de outubro de 2012.
Preço: gratuito para sócios da APG

Ideias & desafios

www.ideiasedesafios.com
219 347 758

• “Congresso Nacional de Motivação e Desempenho Comercial”. Porto, 19 de outubro de 2012.
Preço: 99€+ IVA

Vantagem+

www.vantagem.com
218 493 333

• Seminário “Líder Coach”. Lisboa, 21 e 22 de novembro.
Preço: 1290€

IFE

www.ife.pt
210 033 800

Conferência “Total Training”. Lisboa, 23 de outubro de 2012.

Preço: 595€ + IVA
(Desconto Associado APG (25 %).

NOTÍCIAS RH



01

COTEC PROMOVE FORMAÇÃO PARA AJUDAR EMPRESAS A LIDAR COM ESCASSEZ DE RECURSOS (01)

A COTEC Portugal organiza a ação de formação *Growing your Enterprise Despite Resource Constraints*, que terá lugar entre 5 e 9 de novembro em Lisboa. Destinada a executivos de pequenas e médias empresas, esta formação tem como objetivo ajudar as empresas a lidar com situações de escassez de financiamento e de recursos, através de uma melhor gestão dos recursos existentes e da utilização de estratégias criativas para a obtenção de vantagens competitivas. Os interessados devem inscrever-se até 19 de outubro. A ação tem por base os conceitos de *bootstrapping*, *bricolage* e *lean management* e pretende apoiar as empresas na identificação das suas atividades-chave, onde devem concentrar os recursos, bem como desenvolver competências para uma gestão criativa dos recursos existentes.

PROGRAMA MARCA PESSOAL JÁ ESTÁ EM EXIBIÇÃO NA tvi24 (02)

A estreia do primeiro programa sobre gestão de pessoas da televisão portuguesa aconteceu no último sábado, 6 de outubro, na tvi 24. O programa de estreia teve como principal protagonista o CEO da UNICER, António Pires de Lima que, para além de ter desempenhado, junto de alguns clientes, funções comerciais, ainda “tirou” uma imperiais. O programa *Marca Pessoal* é exibido todos os sábados às 9h45 e às 16h45 e também aos domingos às 10h30 e às 02h45. Na opinião de Catarina Barosa, apresen-



02

tadora do programa, “o *Marca Pessoal* 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 será emitido na tvi24, 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.”

IMPRESA LANÇA INICIATIVA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

O Grupo Impresa decidiu lançar a Rede Impresa, uma iniciativa que visa apoiar as pessoas que trabalham no Grupo e seus familiares na conjuntura económica difícil que o país atravessa. Este projeto pretende disponibilizar ferramentas em três dimensões: Empregabilidade; Psicologia e Bem-estar; Gestão das Finanças Pessoais. Enquadrados na dimensão Empregabilidade, a Rede Impresa inicia-se com os *workshops* Elaboração de Currículos e Entrevistas de Sucesso, dirigidos exclusivamente a familiares (filhos, pais, cônjuges e irmãos) dos trabalhadores do Grupo. Destinam-se a dois grupos de participantes - jovens à procura do primeiro emprego e profissionais atualmente desempre-



03

gados - e serão conduzidos por uma formadora nesta área.

30% DAS EMPRESAS VÃO DIMINUIR O NÚMERO DE TRABALHADORES EM 2012 (03)

30 por cento das empresas nacionais planeiam diminuir o seu quadro de pessoal em 2012, um aumento de 12 pontos percentuais face ao ano passado, com especial destaque para o setor da Construção Civil, no qual 70 por cento das empresas disseram que o iriam fazer. Das 135 empresas inquiridas num estudo levado a cabo pela consultora MRINetwork, 60 por cento manifestaram a intenção de manter o seu quadro de pessoal e apenas 10 por cento a de aumentar. Segundo Ana Teixeira, responsável da consultora que realizou o estudo, “a percentagem de empresas que pretendiam aumentar o número de trabalhadores



04

no ano transato caiu drasticamente em 22 pontos percentuais. Estes dados, ainda que expectáveis face à crise que vivemos em Portugal, não são nada animadores para quem está desempregado e vão no sentido do aumento da taxa de desemprego.”

“MELHORES GESTORES DE PESSOAS” 2012 CONTA COM O APOIO DA KELLY SERVICES, APG E tvi24 (04)

A Tema Central, em parceria com a Qmetrics, lança o primeiro *ranking* “Melhores Gestores de Pessoas”. O estudo visa identificar e distinguir os profissionais que se destacam na gestão de pessoas em vários níveis de hierarquia e responsabilidade. O *ranking* “Melhores Gestores de Pessoas” conta com o apoio institucional da APG-Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas e com o apoio na divulgação da tvi24 através do pro-



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 Web shl.pt

LEGISLAÇÃO AGO

PORTUGAL

• Lei n.º 47/2012. D. R. n.º 167, Série I de 2012-08-29

Assembleia da República

Procede à quarta alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, por forma a adequá-lo à Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto, que estabelece o regime da escolaridade obrigatória para as crianças e jovens que se encontram em idade escolar e consagra a universalidade da educação pré-escolar para as crianças a partir dos 5 anos de idade.

• Decreto-Lei n.º 189/2012. D. R. n.º 162, Série I de 2012-08-22

Ministério da Economia e do Emprego

Aprova a orgânica do Centro de Relações Laborais.

• Lei n.º 29/2012. D. R. n.º 154, Série I de 2012-08-09

Assembleia da República

Primeira alteração à Lei n.º 23/2007, de 4 de julho, que aprovou o regime jurídico de entrada, permanência, saída e afastamento de estrangeiros do território nacional.

• Portaria n.º 229/2012. D. R. n.º 150, Série I de 2012-08-03
Ministério da Economia e do Emprego

Cria a medida de Apoio à Contratação via Reembolso da Taxa Social Única.

UNIÃO EUROPEIA

Não foi publicada legislação nesta área.



05

grama *Marca Pessoal*, revista *Pessoal*, que dedicará uma edição especial ao prémio, *site* www.rhonline.pt e *site* www.rh.com. A empresa de Recursos Humanos Kelly Services Portugal é *Main Sponsor* dos “Melhores Gestores de Pessoas”. Afonso Carvalho, diretor-geral da empresa, refere: “A Kelly Services associa-se a este evento de forma inequívoca. Estamos a falar de talento, de mérito e de reconhecimento na arte de gerir pessoas. Todos estes valores contribuem para elevar o patamar qualitativo da gestão de recursos humanos em Portugal, pelo que a Kelly Services tem de estar associada.” Susana Justo, diretora-geral da Qmetrics, empresa que assume a responsabilidade técnica do *ranking*, salienta que “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.”

ENCONTRO NACIONAL DA APG EM LISBOA (05)

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) realiza a 30 de outubro o Encontro Nacional 2012, pelas 09h30, no Centro Cultural de Belém, em Lisboa. Este encontro reúne ao longo de um dia a comunidade portuguesa de Gestores de Pessoas num programa rico e dinâmico, composto por sessões intensas de formação e inspiração, de partilha e interação. “Pessoas: Confiança, Coragem e Cola-



06

boração” é o tema da edição de 2012 do Encontro Nacional APG. Cada uma das intervenções que compõe o programa é assegurada por reconhecidos oradores que trazem ao Encontro Nacional APG uma temática e uma experiência distinta que é complementada pela apresentação, na primeira pessoa, de emblemáticos estudos de caso, relacionados com o tema das suas intervenções. Um debate aberto à audiência moderado pelos oradores encerra cada uma das intervenções, promovendo-se desta forma uma troca de conhecimentos e experiências num ambiente de intensa aprendizagem. No final do encontro procede-se ainda à entrega dos Prémios APG, num momento de reconhecimento, elogio e celebração do talento dos Gestores de Pessoas em Portugal.

CONFERÊNCIA PARA PROFISSIONAIS DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (06)

Especialista internacional no desenvolvimento do capital humano através da formação e informação, o Grupo IFE desafia todos os profissionais e *players* do setor dos recursos humanos a participarem na 1ª Edição do *Total Training Conference*, uma conferência que terá como base a partilha de conhecimentos e experiências, a troca de ideias e a discussão de oportunidades que atualmente se colocam nesta área, aproveitando o momento para apresentar os mais recentes casos práticos. A 1ª Edição da *Total Training Conference* vai proporcionar uma experiência enriquecedora a todos os profissionais que pretendam conhecer as mais recentes ferramen-

tas, as *Best Practices* e as tendências mais inovadoras em formação. A conferência está agendada para o dia 23 de outubro nas instalações do Hotel Sana Malhoa, em Lisboa. A revista *Pessoal* e o RHonline são parceiros de *media* da iniciativa.

CARLOS LACERDA É O NOVO DIRETOR DE NEGÓCIOS DO GRUPO CH

Carlos Lacerda é o novo diretor de Negócios Internacionais do Grupo CH, integrando também a Comissão Executiva do Grupo. Carlos Lacerda é licenciado em Engenharia e Gestão Industrial e pós-graduado em Economia das Organizações, possuindo ainda o MBA em “Alta Direção de Empresas” da AESE. Trabalhou até recentemente na IMPERIAL Produtos Alimentares SA, do Grupo RAR, onde era Diretor de Exportação e *Contract*

Manufacturing, e foi responsável pela notável *performance* internacional desta empresa de chocolates, onde as exportações cresceram 50% em 3 anos, conquistando presença em 42 países. O gestor assume agora o desafio da Direção de Negócios Internacionais, unidade de negócios focada no fornecimento de *expertise*, *business intelligence* e Consultadoria Especializada de Exportação para empresas portuguesas.

SALÁRIOS BAIXAM EM TERMOS ABSOLUTOS EM 2013

Segundo o estudo *Total Compensation* Portugal 2012 da consultora Mercer, que analisou 108 837 postos de trabalho em 296 empresas presentes no mercado português, as expectativas apontam para uma redução salarial absoluta pela primeira vez desde

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

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

grupo multipessoal

www.multipessoal.pt

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

Nuno^m

Ana^m

Bolsa RH



"PRESENTE NO FUTURO: OS PORTUGUESES EM 2030"

O futuro começa a construir-se no presente... Nas palavras do Prof. António Barreto na abertura deste Encontro "partimos do princípio que as melhores soluções são as que forem pensadas com profundidade, com participação e com conhecimento da informação."



CULTURA E VALORES NA AGENDA DAS EMPRESAS

Pelo inesperado de ter sido contactada por vários clientes para falar de Cultura e Valores como forma de construir as fundações para um novo registo de crescimento! Estes contactos fazem-me acreditar que existe um apelo que nos chama a rever percursos, que nos desperta um desejo de renovação...



INSTABILIDADE SOCIAL

Volta a ser importante recordar, citando António Barreto, que "a liberdade precisa de ser alimentada de conhecimento, de informação, de debate, de opiniões diferentes. Para que o cidadão possa ser livre". Exerçamos então a nossa liberdade informando-nos, pensando e defendendo a nossa posição. Sendo livres para nos indignarmos mas com a convicção de que o dedo que se põe na ferida deve também apontar o caminho da cura.



Por: Maria Manuel Seabra da Costa, Lead diretor Human Capital Consulting Services, PwC

07



1998 - data do primeiro estudo da Mercer em Portugal. As expectativas apontam para que na generalidade das famílias funcionais analisadas, o incremento salarial venha a ser ligeiramente inferior em 2013 (entre 1,18% e 1,46%) do que o observado em 2012 (entre 1,40% e 1,46%). Devido ao efeito de substituição de colaboradores contratados com níveis salariais mais baixos para as mesmas funções, verifica-se uma redução real dos níveis dos salários em praticamente todos os grupos funcionais. As funções de carácter administrativo e as funções menos qualificadas na indústria sofreram a maior variação salarial (-1,27% e -1,80% respetivamente) em 2012.

JOAQUIM ADEGAS É O NOVO PRESIDENTE DA APESPE (07)

Joaquim Adegas, de 34 anos, licenciado em Ciências da Comunicação pela Universidade Fernando Pessoa, é o novo presidente da APESPE - Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego, sucedendo no cargo a Marcelino Pena Costa, que deixa a liderança da associação depois de 25 anos de exercício de funções. O novo presidente da APESPE já integrava os corpos sociais cessantes e candidatou-se com o apoio das multinacionais e PME em lista única, sob o lema "Uma Nova Continuidade", que pretende guiar os destinos do setor privado de emprego perante os novos desafios resultantes da crise nacional e europeia. Joaquim Adegas é ainda administrador único da SPT - Empresa de Trabalho Temporário, SA., cargo que exerce desde novembro de 2005. Nos tempos li-

08



vres, Joaquim Adegas é praticante de "trekking" em alta montanha.

GO WORK CRIA NOVA ÁREA DE NEGÓCIO DE OUTSOURCING (08)

A GO Work, empresa de Recrutamento & Seleção de Recursos Humanos do grupo Rumos, vai inaugurar uma área de *Outsourcing*. Com a divisão "GO *Outsourcing*", a GO Work irá fornecer uma gestão integral de processos de negócios, acompanhando a coordenação, planeamento e implementação dos novos projetos dos seus clientes. A GO *Outsourcing* desenvolve a sua atividade nas áreas de saúde, seguros e banca, indústria, educação, logística, agricultura, turismo e tecnologias de informação. A área GO *Outsourcing* complementa a oferta de serviços da GO Work, que inclui a área de trabalho temporário (GO Temp) e a área de recrutamento e seleção (GO Search), direcionada para funções de *middle management* e suporte em quatro áreas de especialização distintas: *Marketing* e Comercial; Tecnologias, Engenharias e Logística; Área financeira, RH e Jurídica e *Senior Recruitment*.

JOSÉ VAZ QUINTINO É O NOVO PARTNER DA PRIME CONSULTING (09)

José Vaz Quintino é o novo Partner da prime Consulting, divisão da Prime Search, membro do Agilium Worldwide. As suas funções passarão pela gestão e desenvolvimento do negócio ao nível das áreas de: *coaching* e desenvolvimento de competências; desenho organizacional e descrição de funções; desenvolvimento e im-



09

plementação de sistemas de avaliação de desempenho; diagnóstico e auditoria de equipas; estudos de clima e cultura organizacional, cliente mistério; *surveys* de remunerações; conceção e implementação de sistemas de retribuição variável; *Career Coaching*. Ao longo dos últimos 18 anos exerceu funções na vertente de Consultoria de Recursos Humanos, iniciando a sua atividade em 1994 na Pricewaterhouse e transitando, em 1997, para a Coopers & Lybrand. Em 1999, integrou os Quadros de Direção do Grupo Egor, onde desempenhou diversas funções. O atual *partner* da PRIME CONSULTING assumirá conjuntamente com José Cardeira Seno, *partner* fundador da Prime Search a gestão e desenvolvimento do negócio em Portugal e mercado internacional.



10

MBA EXECUTIVO EM “GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS”(10)

Estão abertas as inscrições para a 13ª Edição do MBA Executivo em “Gestão de Recursos Humanos”, numa parceria entre a *Business School* da Universidade Autónoma de Lisboa e a APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, estando assegurado o desconto de 10% para sócios da associação. O objetivo final é “Formar Quadros e Executivos na Gestão das Pessoas”, na perspetiva de virem a ascender a gestores de Recursos Humanos, enquanto *business partners*, Gestores de pessoas, em contexto de incerteza e crise global; *Chief People Office*. O MBA Executivo conta com um corpo de professores de reconhecido mérito científico e experiencial, sendo coordenadores Márcia Trigo (UALEG&N) e Margarida Barreto (APG).

Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching

www.egor.pt



egor

Soluções
para tudo
e para todos ...

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS




Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria



SEMINÁRIO COM JOSÉ BANCALEIRO EM CABO VERDE

A Vantagem+, empresa especialista na formação para profissionais, vai realizar na Cidade da Praia, no Hotel Oásis Atlântico Praiamar, de 12 a 16 de novembro, dois seminários liderados por José Bancaleiro. Um dos seminários será dedicado ao tema da “Gestão por Objetivos e Avaliação de Desempenho”, o outro abordará a temática das “Métricas de Capital Humano – Ligar Pessoas, Estratégia e Performance”.



COMO SERÁ O MUNDO EM 2050?

Com o lançamento do estudo sobre o futuro, “Delivering Tomorrow: Logística 2050”, a Deutsche Post DHL lança um olhar sobre o futuro do comércio, dos negócios e da sociedade. O estudo traça cinco cenários diferentes para a vida no ano de 2050. Estas cinco visões do futuro são baseadas numa análise detalhada dos fatores mais críticos, incluindo o comércio e hábitos de consumo, tendências tecnológicas e sociais, bem como as alterações climáticas - e estimar o seu impacto provável no comportamento das pessoas e dos seus valores em 2050. Cenário 1: “Economia selvagem - colapso iminente”; Cenário 2: “Eficiência das Megacidades”; Cenário 3: “Estilo de Vida personalizadas”; Cenário 4: “O Protecionismo Paralisante”; Cenário 5: “Resiliência Global - Adaptação Local”.




O MAIOR EVENTO EUROPEU DE TECNOLOGIA RH É JÁ ESTE MÊS

O HR Tech Europe realizar-se-á a 25 e 26 de outubro na Holanda, em Amesterdão. Este é o evento mais importante na Europa que aborda os sistemas, tecnologia e ferramentas colaborativas que estão a mudar a forma como as pessoas e as organizações se desenvolvem. Várias serão as discussões e apresentações de abordagens que terão lugar sobre o impacto que a tecnologia está a ter no trabalho de gestão de Recursos Humanos, no dia a dia dos colaboradores e a forma como as organizações são geridas.

RH TOON - Conversa de Chefes



© Copyright - Ricardo Campus - All Rights Reserved



Para onde quer levar a sua empresa?

O futuro é feito por aqueles que não se conformam, que se atrevem a questionar ideias pré-concebidas e que se lançam ao desafio. É com uma atitude arrojada e inovadora que se desenham sucessos e conquistas, marcando a evolução. Na ATEC, acreditamos que a qualidade e o aperfeiçoamento são as metas a atingir no futuro e no presente. É por isso que temos as mais completas, inovadoras e orientadas soluções em formação e consultoria, para dar à sua empresa um futuro à sua medida, um futuro brilhante.



a evolução começa aqui

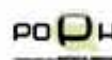
www.atec.pt

Palmeira:

Edifício ATEC, Quinta da Morquiza - Palmeira, Parque Industrial da Autoeuropa
2950-557 Quinta do Anjo
Tel: 21 210 73 00 - Fax: 21 210 73 59
info@atec.pt

Porto:

Estrada Nacional 107, nº 3570 - Foz de Arelas
4456-901 Peralta
Tel: 22 999 64 07 - Fax: 22 996 65 99
infoporto@atec.pt





O projeto Act For All FORMAÇÃO DE TEATRO PARA EMPRESAS

Recentemente, dentro da Act – Escola de Atores, foi criado o projeto Act For All, que pretende disponibilizar formação especificamente direcionada para empresas, escolas e professores.

A atriz Elsa Velentim nomeia três competências que o gestor poderá adquirir ao realizar esta formação:

- **Saber Lidar com as emoções**

“Um gestor tem uma reunião importante, na qual não pode falhar e começa a sentir a boca a ficar seca, a língua a ficar presa... Dificuldades em respirar, as pernas a tremer, as palmas das mãos a suar... Já alguma vez sentiu um ou mais destes sintomas? São simples respostas físicas às emoções a que está sujeito no momento. Vai continuar a deixar que as emoções controlem a sua vontade?

Nós podemos ajudar, transforme as suas emoções em suas aliadas e deixe de ser o seu pior inimigo.

Na ACT ajudamo-lo a ser quem realmente você sente que é.”

- **Ter presença**

“Quando se diz que alguém tem ‘presença’, o que queremos dizer exatamente? Que tem confiança? Carisma? Que tem uma boa postura física?

Sabia que a ‘presença’ pode ser trabalhada?”

- **A voz**

“Sente que a sua voz não consegue expressar corretamente o seu raciocínio? Tem dificuldades com a articulação das palavras, ou em encontrar o volume certo, para determinada situação? Tem um sotaque que gostaria de corrigir?”



Entrevista com Patrícia Vasconcelos

“As pessoas ainda ligam muito a estereótipos”

Patrícia Vasconcelos é *casting director*, assumindo as funções de responsável pelo recrutamento de atores para muitos filmes e séries. Em entrevista, fala da importância das competências próprias das artes do espetáculo no universo das empresas.

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

EM QUE MEDIDA AS COMPETÊNCIAS DAS ARTES DO ESPETÁCULO PODEM SER ÚTEIS PARA O UNIVERSO DA GESTÃO?

Em minha opinião, de facto, todos nós, consciente ou inconscientemente, criamos uma espécie de personagem. E essa personagem é a personagem que, depois, vestimos no nosso dia-a-dia e passa a ser o nosso comportamento no trabalho, nas relações... Não estou a querer dizer com isto que vestimos uma coisa falsa, não estamos a fingir que somos alguém. Vestimos um determinado comportamento consoante a ocasião – e este processo é quase inconsciente.

UTILIZANDO A METÁFORA DO VESTUÁRIO, QUE PEÇAS DE ROUPA AS ARTES DO ESPETÁCULO PODEM DAR AOS GESTORES?

Se calhar, comecem a usar o fato e a gravata de uma maneira descontraída. Ou seja, estamos a entrar a entrar numa fase em que as coisas não têm de ser tão formais como foram até agora. É engraçado estamos a falar de roupa, visto que, há várias ocasiões onde se utiliza o termo roupa para falar das coisas...

...UMA “ROUPAGEM” DIFERENTE.

Sim. A roupa é uma boa analogia. Acabamos quase por nos proteger atrás da roupa... Gostaria de desenvolver um trabalho sobre de onde é que vem a obrigatoriedade dos homens andarem de gravata nas empresas.

JÁ NÃO EM TODAS, HÁ MUITAS EMPRESAS QUE ABOLIRAM O USO DA GRAVATA.

Mas mesmo assim há o estigma de se achar que um homem não é suficientemente sério se não tiver um fato e uma gravata. E isto tem que ver com a postura, a gravata obriga a uma certa postura – o que é uma coisa horrível, porque parece que estão a apertar-lhes o gargalo. Quem não tem gravata pode relaxar um pouco, o que é bom. Estamos a entrar numa fase, acho eu, onde podemos desmistificar e simplificar estas coisas todas. Não é por tu teres uma gravata ou uma marca exterior que vais ser melhor ou inferior a alguém que não tenha essas coisas. As pessoas ainda ligam muito a estereótipos – o que é pena.

E AS ARTES DO TEATRO PODERÃO ATRIBUIR COMPETÊNCIAS DIFERENTES A HOMENS E

MULHERES OU SÃO AS MESMAS?

Eu acho que são as mesmas. E têm todas a mesma base: trabalhar a autoestima. E isto tem de ser feito com alguma delicadeza, porque estamos a falar de coisas que estão muito bem arumadinhas dentro das "gavetas" onde as pessoas não querem mexer, do seu íntimo.

ISSO SIGNIFICA SAIR DA ZONA DE CONFORTO?

Não acho que signifique sair da zona de conforto. Acho é que pode, eventualmente, doer à primeira vista – como uma pica – mas depois faz bem. Depende tudo da forma e da delicadeza com que abordamos a pessoa. Isto não é, nem pode ser, uma ciência exata. Sabes aquela sensação de ir ao médico ou ao dentista e ele tem uma sabedoria tal ao falar contigo que, no final, "pronto, já está, pode ir embora", e tu "mas eu não me apercebi de nada, não doeu". Toda esta sabedoria de saber fazer com que a pessoa se

Patrícia Vasconcelos

PERFIL

Nasceu em Lisboa, em 1966. Lançou-se como *casting director* em 1989. É responsável pelo *casting* de inúmeros filmes, nacionais e estrangeiros, programas e séries para a televisão, bem como de mais de uma centena de filmes publicitários. Ao longo dos anos tem sido convidada a ensinar técnicas de *casting* na Escola Superior de Teatro e Cinema, Academia Contemporânea do Espetáculo no Porto e diversas agências de manequins. No verão de 2000 organizou, juntamente com Elsa Valentim os *Act - Workshops* Iniciação às Técnicas do Ator para Cinema e Televisão, iniciativa essa que deu origem à *Act - Escola de Atores*, fundada em 2001.



**Subsídio
de refeição
inteligente**



6,83 Euros
por dia

Mais
alimentação

Menos
impostos

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





A visão do ator COMO JOAQUIM DE ALMEIDA CONSTRÓI A SUA PERSONAGEM

Quando um ator constrói a sua personagem é fundamental, e estão interligados, a postura, o andar e a voz. Há duas escolas diferentes de criar uma personagem. Uma de dentro para fora, a outra vice-versa. A personagem tem naturalmente uma postura, um andar e voz que dependem da sua educação, estrato social e do seu estado mental do momento. É evidente, muitas vezes, pela postura e andar o estado de espírito de uma pessoa, assim como pelo seu tom de voz. O vencedor e o perdedor têm posturas em geral muito diferentes. A dicção e sotaque identificam uma personagem não só pela região de onde foram criados mas a sua educação. A postura e a forma de andar de um deprimido, de um tímido, de um *bon vivant*, de euforia, de tristeza são todas elas distintas e identificáveis. Hitler, Mussolini, Staline, Roosevelt e Churchill eram todos homens de poder e políticos com posturas e andar bem diferentes que, por exemplo, Picasso, Cézanne, Matisse ou Renoir, todos eles pintores de sucesso. A postura, o andar e a voz são de extrema importância.

Joaquim de Almeida, ator



© Bea Sarinho



descontraia e desbloqueie certas coisas, pode ser muito interessante.

VOLTANDO À TUA VISÃO DO UNIVERSO DAS EMPRESAS, PARA ALGUÉM VINDO DAS ARTES O MUNDO DAS EMPRESAS É EXCESSIVAMENTE CINZENTO? O QUE É QUE TU MUDARIAS?

Eu acho que seria muito injusto da minha parte, de repente, estar a fazer uma análise muito superficial e dizer "as empresas". Não posso generalizar. Acho é que há uma forma de agir que se tem de adequar a esta nova forma de estar na vida. Se calhar, as coisas não são assim tão estanques... É como a história dos Recursos Humanos e o recrutamento, criaram um modelo e seguem-no à risca. Muito bem, o modelo pode funcionar, mas tem de haver um complemento. Eu vou recrutar um comercial, mas para além do formulário estanque, se calhar, está na altura de analisar outras coisas no candidato, talvez através de um café ou de um passeio.

DEVE HAVER UM COMPLEMENTO OU ALGO QUE ALTERE MAIS PROFUNDAMEN-

“Eu vou recrutar um comercial, mas para além do formulário estanque, se calhar, está na altura de analisar outras coisas no candidato, talvez através de um café ou de um passeio”

TE O PARADIGMA?

Primeiro, deve haver um complemento. Não sou muito apologista das mudanças radicais, não acho que isso seja a forma de mudar o mundo. As coisas têm de ser graduais e de uma forma orgânica, se não, vamos ter pelo caminho anticorpos que vão tentar fazer com que a coisa não corra bem. Acredito que o ideal é aproveitarmos o bom que os "velhos" modelos têm e adicionar alguns ingredientes novos. A coisa tem de ser gradual...

MESMO NO CONTEXTO EM QUE VIVEMOS, NÃO PRECISAMOS DE MUDANÇAS RADICAIS?

Não me parece que isso fosse uma forma inteligente de lidar com o problema. Pessoalmente, dentro da minha forma de ser, gosto mais do *appri-voiser*, do "eu vou-te mostrar que as coisas podem funcionar, devagarinho".

QUE CONSELHOS É QUE UMA EXPERIENTE DIRETORA DE CASTING PODE DAR ÀS PESSOAS QUE NAS EMPRESAS TÊM DE RECRUTAR?

Eu acho que essa semelhança existe. No audiovisual a palavra chama-se *casting*, enquanto nas empresas é recrutamento. O significado é exatamente o mesmo. As bases também são exatamente as mesmas, a única coisa que difere é o guião, nas empresas não há a parte ficcionada da história. Mas existe um *briefing*, um "eu quero isto, isto e isto, tem de ter esta, esta e esta característica." Vou dar um exemplo, uma vez fiz um

casting para uma publicidade e o cliente disse-me que queria uma pessoa bonita. E pensei, “o meu conceito de beleza pode não ser o conceito de beleza dele”. Analisei o cliente, percebi que o estilo dele nada tinha que ver com o meu, percebi qual era a sua estética e pedi-lhe para ele me dar exemplos de pessoas bonitas. E foi sobre essa base que, depois, trabalhei.

E SE O CLIENTE TE PEDISSE UMA PESSOA COM TALENTO? COMO É QUE IDENTIFICAS SE DETERMINADO TALENTO EXISTE OU NÃO?

A base tem de ser mesmo o *briefing* e quem está a receber o *briefing* tem de saber colocar as questões que a vão ajudar, depois, a encontrar a pessoa certa. Eu estou sempre a servir o meu cliente, seja ele realizador ou uma pessoa dos recursos humanos, se não consigo encontrar a pessoa com base no *briefing* que ele me está a dar, tenho de continuar a fazer perguntas de forma a perceber melhor o *briefing*.

Sobre os participantes na Casa dos Segredos, da tv: “Não é por acaso que a última coisa que eles conhecem é o sítio onde vão trabalhar”

MAS SE TE PEDEM UMA PESSOA RESILIENTE, COM CORAGEM, COM DETERMINAÇÃO E ESPÍRITO DE EQUIPA. EU SEI QUE NAS EMPRESAS HÁ TESTES PARA ISTO... MAS COMO É QUE TU IDENTIFICAS?

Eu sei identificar isso. Tinha de lhe colocar desafios muito específicos. Vou dar-te mais um exemplo que eventualmente pode ajudar. Tive agora uma reunião de um *casting* onde um realizador me pede uma determinada personagem e dá-me imensas características: ainda vive em casa da mãe, tem imenso sentido humor, tem quarenta e tal anos, etc. E eu pergunto-lhe, “é casado?” E ele diz-

me, “não, vive em casa da mãe”. “Mas por que é que ele nunca casou?” E obrigo o realizador a pensar e ele vai ter de me responder. Isto a mim ajuda-me a tentar identificar o personagem na vida real. Tu, numa conversa informal ou através de determinados desafios bem pensados, para o candidato não perceber os nossos reais objetivos, consegues perceber bem a existência ou não das características que procuras.

O ESCRITÓRIO É O MELHOR SÍTIO PARA DESCOBRIR A VERDADEIRA PERSONALIDADE E COMPETÊNCIA DO ENTREVISTADO?

Não, eu quase que diria que é a última parte. Sempre que começa mais um *reality show* da *Casa dos Segredos*, eu gosto de ver o primeiro episódio. E o recrutamento que foi feito é muito inteligente, onde tudo conta. Não é por acaso que a última coisa que eles conhecem é o sítio onde vão trabalhar. Eu diria que não sei se seria a meio ou no fim, mas poria isso em segundo plano. **—P**

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

Entrevista com José Alberto Carvalho



“As pessoas também são um fim em si mesmas”

Explica as razões que o levam a apostar num programa de televisão sobre gestão de pessoas e fala-nos de como faz essa gestão no seu dia-a-dia como diretor de informação da tvi. Admite que “evita as pessoas ruidosas porque são uma mortificação para o espírito”.

por: **Catarina Guerra Barosa** fotos: **Tema Central**

O QUE O LEVA A ABRIR A ANTENA DA tvi24 A UM PROGRAMA SOBRE GESTÃO DE PESSOAS? Em primeiro lugar porque se trata de uma matéria de grande atualidade, isto pode parecer um lugar-comum, mas as pessoas não são um lugar-comum, fazem a diferença. Eu trabalho com pessoas, a televisão é feita de pessoas, ideias e equipamentos. O equipamento aqui é igual ao que existe no Japão, o que faz a diferença na televisão são as pessoas e as ideias, e as relações que se estabelecem entre as pessoas umas com as outras e entre as pessoas e as ideias. Esta é uma matéria completamente atual e, por maioria de razão, em tempo de crise em que são as pessoas que são o destinatário final de todas as medidas que têm vindo a ser tomadas, são também elas que sofrem. Eu acho que vale a pena olhar para as pessoas com atenção.

E O MARCA PESSOAL VAI FAZER ISSO?

A proposta do *Marca Pessoal* coincide com a leitura que nós, tvi, fazemos do mercado laboral e do país no seu conjunto, uma vez que o mercado laboral tem a ver com o funcionamento da sociedade. Fazia todo o sentido, trata-se de uma área, em relação à qual me parece imperativo que todas as pessoas, trabalhadores, gestores, acionistas, opinião pública, estejam despertos.

ESTÁ NAS VOSSAS MÃOS PÔR NO AR NOTÍCIAS SOBRE AUSTERIDADE, REDUÇÕES, CORTES... ISTO CRIA CERTAMENTE UMA ATMOSFERA DIFÍCIL. O QUE FAZ PARA MANTER AS SUAS EQUIPAS MOTIVADAS?

O drama desta profissão nesta fase é nós sermos obrigados a refletir muito, a racionalizar muito as notícias negativas e a procurarmos e sermos confrontados com pessoas, famílias, empresas que vivem situações difíceis em consequência da crise. Do ponto de vista interno, eu acho que há três aspetos fundamentais: primeiro ponto, não pintar os problemas, não os disfarçar; segundo ponto, todas as pessoas devem dar o exemplo de responsabilidade; terceiro ponto, disponibilidade para ouvir e conversar com as pessoas, eu invisto algum tempo

nisso, quando não se tem soluções materiais para resolver os problemas das pessoas, não lhes podemos retirar a esperança. Não podemos, nas empresas e nas equipas de trabalho, fazer aquilo que os políticos têm feito a uma escala gigante: asfixiar a esperança.

COMO CONSEGUE ISSO?

É não dizer às pessoas: “isto é dramático e não temos saídas”, isso é um péssimo discurso, ou então “preparem-se que vai ser pior”. Estes discursos não podem ser assim, têm de ter alguma procura criativa de soluções internas de reafecção de recursos.

POR EXEMPLO?

As pessoas estão todas muito conscientes das dificuldades que todos nós atravessamos, e eu acho que quando as decisões são explicadas com clareza, com fundamentação e com sentido de justiça, isso é bem percebido pelas pessoas. Se os elementos de uma equipa de tra-

balho percebem que as decisões de gestão estão a ser tomadas no sentido de proteger, tanto quanto for possível, a qualidade de vida, o rendimento das pessoas, o emprego,

a realização pessoal e profissional, e que os líderes estão disponíveis para ouvir as pessoas, para encontrar soluções as coisas correm bem. Ninguém está à espera de soluções milagrosas, ninguém bate à porta de alguém na expectativa de um aumento de salário.

MANTER O EMPREGO É UMA MOTIVAÇÃO?

Isso também não é propriamente uma motivação, não deve ser uma motivação, não é aspiracional; isso é um mero exercício de sobrevivência. Nós temos de estar disponíveis para ajudar as pessoas.

HAVERÁ CERTAMENTE REDUÇÕES DE CUSTOS QUE TÊM TAMBÉM DE SER FEITAS NA tv?

Evidentemente. Nós estamos com uma crise de consumo. A publicidade, que é aquilo que sustenta os *media* independentes e livres desde há 100 anos, está em crise. Em Portugal isto acentuou-se com a crise econó-

“Não podemos, nas empresas e nas equipas de trabalho, fazer aquilo que os políticos têm feito a uma escala gigante, que é asfixiar a esperança”



Às voltas com as novas questões laborais?

JusPratico.pt

PLATAFORMA ONLINE DE DIREITO DO TRABALHO E SEGURANÇA SOCIAL

Experimente Gratuitamente
<http://loja.wkp.pt/> infoprodutos@wkp.pt

 Wolters Kluwer
Portugal



“A proposta do *Marca Pessoal* coincide com a leitura que nós, tvi, fazemos do mercado laboral e do país no seu conjunto”

mico-financeira e, portanto, uma das manifestações da crise é ser uma crise de consumo. A publicidade é um incentivo ao consumo e, portanto, é obvio que os *media* estão na primeira linha dos negócios mais afetados pela crise.

O QUE É QUE LHE CUSTA MAIS FAZER ENQUANTO GESTOR DE PESSOAS?

É não ser capaz, ou ter dificuldade nalguns casos, de fundamentar junto das pessoas com quem trabalho, as razões pelas quais elas são

objeto de uma determinada avaliação.

ESSA INCAPACIDADE OU DIFICULDADE RESULTA DE QUÊ?

Resulta do facto de as pessoas por vezes olharem para si próprias de uma forma romaneada. Eu defendo a auto-avaliação, pois percebemos as diferentes manifestações da personalidade das pessoas: há umas que se veem a si próprias de uma forma extraordinariamente valiosa, irrealisticamente valiosa e outras pessoas que se veem irrealisticamente desvalorizadas, com dificuldade em assumir a sua relevância para a empresa. Isso é sempre o ponto de partida para depois se discutir. Nesse momento da gestão de pessoas, existe uma enorme dose de subjetividade. Há sempre uma subjetividade enorme nas relações entre as pessoas, que, no limite, pode até ser irracional. No caso das relações profissionais não se espera que sejam irracionais mas há aqui uma componente de subjetividade muito grande e sempre dependendo, lá está, daquelas perceções de personalidade que as pessoas têm sobre si próprias.

ESTAMOS A FALAR DA DIFICULDADE DE DAR *FEEDBACK* NEGATIVO?

Sim, e mais do que isso é também tomar decisões que são dolorosas e desagradáveis mas que são inevitáveis em nome de uma estratégia conjunta e em nome dos bons resultados para o resto da equipa.

QUANTO TEMPO DO SEU DIA DEDICA A OUVIR AS PESSOAS?

Dedico 90%. Estou focado nas pessoas 90% do meu tempo, a gerir questões relacionadas com pessoas.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS OU GESTÃO DE PESSOAS?

De pessoas. Nós não nos podemos esquecer das pessoas mesmo quando estas são um meio para outro fim, elas também são um fim em si próprias.

E GESTÃO DO *STRESS*? QUAIS SÃO OS TRUQUES?

Acho que é uma gestão que faço de forma intuitiva. O exercício mais cansativo é o *zapping* mental que eu e outras pessoas, os coordenadores de redação, as pessoas da direção, os editores de um determinado programa, temos de fazer ao trabalharmos com múltiplos *inputs* ao mesmo tempo ou com ritmos muito diferentes. Este *zapping* mental de passar dum assunto sobre o que o Ministro da Finanças, Vítor Gaspar, vai dizer, para um problema logístico que obriga a equipa a chegar tarde a uma reportagem, ou porque é que o jornalista escreveu uma palavra e não outra pois isso altera completamente a perceção do espectador em relação ao que queremos dizer.

ESSA ALTERAÇÃO CONSTANTE DE ASSUNTO PODE ATÉ ACABAR POR SER UM ESTÍMULO EM VEZ DE UMA FONTE DE *STRESS*?

Eu gosto disso, desse *stress* positivo. Eu gosto de estar assim constantemente, tenho quase atitudes contraditórias consecutivas, por exemplo há equipas onde é preciso introduzir *stress* para que reajam e há outras em que é

preciso acalmar e baixar o nível de *stress*. Este exercício é muito dinâmico e é uma constante de dar e receber num *open space* com dezenas de pessoas.

FAZER TODA ESSA GESTÃO E A SEGUIR IR PARA O AR NÃO DEVE SER FÁCIL...

Esse é outro *stress* que eu gosto de cultivar. Eu não gosto de chegar demasiado cedo, para infelicidade das caracterizadoras da tvi, não gosto de me preparar com demasiada tranquilidade.

TEM DE SER EMPURRADO PARA O AR?

Eu gosto de chegar lá em cima da hora e quase que faço de propósito para isso, para manter a atenção em níveis o mais elevados possível e não nos dispersarmos.

HÁ AINDA OUTRO *STRESS*, O DE DECIDIR O QUE COLOCA NO AR?

Isso não me provoca muito *stress*, não tenho grandes dúvidas, nenhuma angústia sobre isso.


É RELIGIOSO?

Eu não sou muito religioso, já fui. Na adolescência tive educação religiosa, depois afastei-me, fiz um corte epistemológico, consciente, mas sou muito sensível ao pensamento dos outros, tenho fé nos outros. Eu acredito nos outros, acredito mesmo! Eu tenho tendência para acreditar nas outras pessoas e não quero perder essa característica.

ACREDITA NOS OUTROS TALVEZ PORQUE ACREDITA EM SI?

Tenho tendência para acreditar nos outros e tenho tendência para tentar perceber por que é que as pessoas são como são, fazem o que fazem, sugerem o que sugerem, dizem o que dizem, pensam o que pensam. Há sempre razões para isso.

TALVEZ SEJA POR ISSO QUE ESTÁ NESTA FUNÇÃO DE LIDERANÇA?

Há um texto escrito em 1927 por Max Ehrmann, professor e escritor americano medíocre. A única coisa significativa que ele fez foi um texto aspiracional. Aliás, que foi objeto de vários mitos urbanos na *internet* ao longo dos últimos dez anos. Mas esse texto tem uma expressão muito bonita para a qual eu olho muitas vezes que é “evita as pessoas ruidosas porque são uma mortificação para o espírito”. Este texto é uma oração, tem um conjunto de frases em que eu me revejo absolutamente. Recomendo a todas as pessoas que o leiam. Falta-nos filosofia. Isso é muito evidente em Portugal e na Europa. 

PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



Reforce a sua eficiência com o apoio da Sagies.

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

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



SAGIES
Cultura de Prevenção www.sagies.pt

uma empresa da  JOSÉ DE MELLO SAÚDE

António Pires de Lima

O patrão da Unicer “tirou” umas cervejas

Desafiámos o CEO da Unicer para sair connosco à rua e, na qualidade de comercial, visitar três clientes da empresa. No fim, perante o exigente júri da tuna académica da Escola Superior de Comunicação Social, pedimos a António Pires de Lima que “tirasse” algumas cervejas. Desafio Superado!

por: **Duarte Albuquerque Carreira** fotos: **Tema Central**



Filipe Vaz, repórter do *Marca Pessoal*, com Joana Queiroz, DRH da Unicer e Pires de Lima

Pires de Lima saiu das instalações da Unicer em Lisboa para visitar os clientes



O CEO da Unicer com dois comerciais da empresa à porta de um cliente

Então, isso quer dizer que eu agora serei o seu chefe? Sim, mas só nas próximas horas, depois volto eu a mandar”. Foi deste modo que António Pires de Lima respondeu à admiração de um chefe de equipa da Unicer que, já na rua, percebeu que tinha um novo comercial no seu grupo de vendas. Nada mais nada menos que o CEO da empresa. Pires de Lima aceitou o convite da revista *Pessoal* e do programa de televisão da tvi 24 *Marca Pessoal* para ser o primeiro “Desafio Superado”, uma nova secção da revista que, mensalmente, desafiará líderes e gestores de empresas a saírem do conforto do seu gabinete, prescindirem do ar condicionado e tirarem a gravata e, no terreno, desempenharem as funções que estão na base do negócio da sua empresa. Não podemos dizer que o dia começou cedo, António Pires de Lima deixou as instalações da Unicer já depois da hora do al-

Não é a primeira vez que Pires de Lima tem este contacto direto com os clientes da empresa que dirige. “É uma coisa que procuro fazer, normalmente em atividades comerciais. Instituímos um programa que se chama ‘Unicer na Rua’”

moço, num carro comercial com as cores e marcas da empresa, para visitar três importantes clientes. À sua espera tinha o líder da equipa de vendas da zona e o comercial habitualmente responsável pelos clientes em causa.

Não é a primeira vez que António Pires de Lima tem este contacto direto com os clientes da empresa que dirige - pelo contrário. “É uma coisa que procuro fazer, normalmente em atividades mais comerciais. Instituímos aqui na Unicer há uns anos um programa que se chama ‘Unicer na Rua’, os colaboradores da empresa são convidados todos os anos a passar uns dias a acompanhar vendedores. Porque, no final, a grande batalha desta empresa trava-se na decisão de cada cliente. É frequente eu ir para a rua e sair com vendedores para perceber como é que as coisas estão a correr”.

E essa experiência comprovou-se no à-vontade que demonstrou no meio das cerve-



Pires de Lima deslocou-se sempre num “carro de serviço”



O CEO da Unicer visitou três restaurantes



A principal queixa que ouviu prende-se com o aumento do IVA da restauração para 23%

Grupo **SOFT**

Gestão de Recursos Humanos

SOFTWARE

- Desenvolvimento
- Instalação e Implementação
- Manutenção

OUTSOURCING

CONSULTORIA

FORMAÇÃO



SOFT 400

SOFT 2000

SOFT SOL

Mail: dcom@gruposoft.com

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

www.gruposoft.com



“Não ter medo da qualidade dos outros é o primeiro princípio que um bom líder deve seguir”

jarías ou restaurantes que visitou. Em cada estabelecimento, sabia o nome do dono e dois ou três pormenores sobre o local. E os temas de conversa giraram sempre à volta do atual momento do negócio e em que medida a Unicer estava a ser um parceiro para o sucesso do mesmo. E as respostas não podiam ser mais simpáticas para os seus ouvidos: “o negócio já conheceu melhores dias, mas relativamente à Unicer só temos elogios”. A principal queixa que ouviu prende-se com o aumento do IVA da restauração para 23%.

POLÍTICA E GESTÃO

António Pires de Lima acumula uma prestigiada carreira profissional no mundo das empresas com um percurso de destaque na política, sendo atualmente dirigente nacional do CDS/PP. No entanto, faz questão de realçar as diferenças que existem entre a gestão política e a empresarial. E são essas diferenças que, segundo ele, muitas vezes explicam que gente muito qualificada na área da gestão ou acadé-

mia quando entra na política seja um “desastre total”.

E as diferenças são, desde logo, a legitimidade da função: “numa empresa somos escolhidos por uma elite, normalmente pelos acionistas, e muitas vezes somos tolerados, aceites, às vezes aplaudidos, pelos trabalhadores; na política é completamente diferente, maioritariamente os líderes políticos estão sujeitos a um escrutínio permanente não das elites mas de todo o povo que vota - isto é uma mudança radical.” E António Pires de Lima já se sujeitou a este escrutínio popular, quando, em 1995, integrou as listas do seu partido à Assembleia da República.

Para além da nomeação para o cargo, o gestor encontra mais diferenças entre a gestão no universo das empresas e na política. “Nós, nas empresas, podemos, às vezes, fazer mudanças radicais, fazendo passar muitas vezes a empresa por momentos difíceis, desde que contemos com o apoio do núcleo duro dos acionistas. Isto num país é muito mais complicado. Não podemos decidir, por exemplo, que temos 100 mil funcionários públicos a mais e no dia a seguir pedir que vão para Espanha e passem a ser funcionários públicos espanhóis. À frente de um país, não podemos deixar ninguém para trás nem dizer a ninguém que deixe de ser português. Temos de contar com todos”, diz, para acrescentar, “temos visto gestores com uma imagem excelente virarem rapidamente uma espécie de alvo de ódio de estimacão quando passam para o universo da política - e por razões que não são despidiendas. Normalmente, o povo tem alguma razão quando gosta ou não gosta de alguém.”

SABER LIDERAR

António Pires de Lima está à frente da Unicer há seis anos e meio. Na sua opinião, o segredo de uma boa liderança é rodear-se da melhor equipa possível, dando o exemplo concreto da sua organização: “termos gente a trabalhar connosco que, em que cada uma das áreas

da sua responsabilidade, é melhor do que nós. Não ter medo da qualidade dos outros é o primeiro princípio que um bom líder deve seguir.”

De acordo com o gestor, também é fundamental que um líder defina bem uma estratégia com os acionistas e colaboradores, procure ter a melhor equipa, “gente de altíssima qualidade” e, depois, delegue poder. “Abdicar de ser um líder centralizador, saber delegar, confiar e, depois, controlar a execução e resultados. Só sentindo o poder de fazer coisas é que as pessoas têm gozo naquilo que fazem e ao terem gozo naquilo que fazem, normalmente, conseguem superar-se e conseguem resultados que sozinhos, sem poder, nunca imaginariam ser capazes”, destaca. O desafio ainda não estava superado. Para o fim, esperava António Pires de Lima um importante momento, de difícil execução devido à exigência dos avaliadores. O desafio não estaria totalmente superado se o CEO da uma das maiores cervejeiras do país não tivesse de “tirar” umas imperais. E o júri não poderia ser mais exigente: a Tuna Académica do ESCS. Desafio Superado! _____

O desafio não estaria superado se o CEO da Unicer não tivesse de “tirar” umas imperais. E o júri não poderia ser mais exigente: a Tuna Académica do ESCS

Nota

A Unicer é uma das maiores empresas do setor das bebidas em Portugal e avança a sua atividade nos negócios das cervejas e das águas engarrafadas. Está igualmente presente nos segmentos dos refrigerantes, dos vinhos, na produção e comercialização de malte e no negócio do turismo, detendo dois ativos de referência na Região de Trás-os-Montes: os Parques Lúdico – Termas de Vidago e Pedras Salgadas. É uma empresa de capital maioritariamente português, detida em 56% pelo Grupo VIACER (BPI, Arsopi e Violas) e em 44% pelo Grupo Carlsberg.

Com 1500 colaboradores, a Unicer está presente de Norte a Sul do país com 13 estabelecimentos que incluem centros de produção de cerveja, de sumos e refrigerantes, e de vinhos; centros de captação e engarrafamento de água; vendas e operações.



PRIME
TRAINING CENTER

FORMAÇÃO DE EXCELÊNCIA

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

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

Parceria:  INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

 **ProfiForma**
Valor para o Potencial Humano

O efeito da austeridade na produtividade dos trabalhadores



Depois do recente anúncio do Governo de mais medidas de austeridade, que terão um efeito negativo no rendimento das pessoas, perguntámos ao Grupo CH, à Teleperformance, à RE/MAX, à Galp Energia e à Quidgest, como é que vão assegurar, para o futuro, a motivação, o envolvimento e a produtividade dos seus trabalhadores.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

O Governo anunciou no início de outubro mais um pacote de austeridade. Um entre os muitos que já foram anunciados nos últimos dois anos; um entre os muitos que ainda são expectáveis serem anunciados, pelo menos, até 2014. Conhecemos as consequências extremamente negativas da austeridade para o desenvolvimento das empresas, ainda mais num país, como Portugal, que sustenta o seu crescimento económico no investimento público ou no consumo interno.

À geração que hoje domina numericamente o mercado do trabalho, que já estudou nas escolas do pós-25 de Abril, que se habituou a ler os jornais com a consciência da liberdade, que banalizou o exercício do direito pleno de votar, que se habituou ao conforto económico que a classe média proporciona, foi-lhe dito que um dia, se estudassem, se tives-

sem mérito, se colocassem muito empenho na sua atividade, a sociedade os iria recompensar e conquistariam um bem-estar social superior aos dos pais. No fundo, o sustáculo de qualquer classe média: crescer no sentido de ultrapassar a geração precedente. Hoje, vemos que esse escopo saiu derrotado. Os números são indelmentáveis: as pessoas, em Portugal, estão a perder riqueza, os mais pobres tornam-se ainda mais pobres, a classe média, em muitos casos, torna-se pobre, e mesmo aqueles que estão mais confortáveis veem o seu património mirrar. Claro que há quem diga que este processo que hoje estamos a viver representa um confronto com a realidade, isto é, que estávamos a viver acima das nossas possibilidades, enquanto famílias, enquanto empresas, enquanto país, e que agora nos aproximamos dos números corretos.

Independentemente de tudo, o mais importante para o universo da gestão das pessoas é o impacto desta nova realidade no interior das empresas. O que é que para uma empresa significa ter trabalhadores mais pobres, com menos esperança no seu futuro e no dos seus filhos, que, regra geral, apenas encontram na emigração uma possível janela de prosperidade? E hoje é esta a mentalidade dos portugueses, refletida em estudos de

opinião, barómetros, sondagens ou conversas de café. Qual é o impacto destes receios, incertezas ou desesperanças na produtividade das empresas e no desempenho dos seus trabalhadores?

António Henriques, CEO do Grupo CH e experiente consultor na área RH, é perentório: “gerir pessoas e organizações em tempos de incerteza é um exercício de grande exigência. Estamos longe de acreditar que existam fórmulas únicas para manter a motivação das equipas. Mas uma coisa sabemos: cada vez mais a motivação depende do envolvimento organizacional que conseguimos construir. É aqui que reside boa parte do segredo do Grupo CH, sendo esta uma das razões porque continuamos a conquistar prémio atrás de prémio, e a construir uma imagem de marca que combina a Excelência das Práticas com a Irreverência do ADN.”

A Teleperformance, com 145 mil trabalhadores a nível mundial, quando convidada a

comentar esta matéria, opta por dar o exemplo de algumas boas práticas levadas a cabo na empresa, para referir que “este panorama económico e financeiro deve ser combatido, dentro das empresas, com este tipo de iniciativas coordenadas pelo departamento de Recursos Humanos, porque não há melhor defesa para a crise do que uma equipa motivada, competente, eficiente e enérgica.”

E os exemplos de boas práticas salientados por esta empresa de *contact center* são vários. “Como empresa, temos como filosofia ser uma *People Company*. Procuramos as pessoas mais apaixonadas pelo serviço ao cliente, desenvolvemos continuamente os colaboradores e queremos ter a melhor cultura e ambiente de trabalho em Portugal. É o Departamento de Recursos Humanos que articula a nossa estratégia e implementa programas destinados a tornar a nossa visão uma realidade. Asseguramos oportunidades de carreira e preparamos as pessoas, nomeadamente através do nosso programa JUMP - Programa de Identificação de Talentos, que oferece oportunidades de promoção, desenvolvimento e crescimento profissional para os colaboradores da empresa.” São apenas alguns exemplos.

Qual é o impacto dos receios, incertezas ou desesperanças na produtividade das empresas e no desempenho dos seus trabalhadores?

FORMAÇÃO EM MANAGEMENT & SOFT SKILLS 2013

A SGS Academy® desenvolveu um conjunto de cursos para quem pretende desenvolver competências ao nível da Liderança, Gestão e Soft Skills. Formação para desenvolver o talento e as competências-chave para quem ocupe posições de liderança e gestão: As empresas exigem verdadeiros líderes, excelentes gestores e equipas de alto desempenho! Estes cursos, assegurados por formadores altamente qualificados, podem ser disponibilizados em formato one-to-one ou em grupo.

SOFT SKILLS PARA GESTORES - CURSO INTENSIVO / APERFEIÇOAMENTO (16 H)

LISBOA E PORTO
6-7 FEV | 8-9 MAI | 10-11 SET | 6-7 NOV
FUNCHAL E PONTA DELGADA 8-9 MAI | 6-7 NOV

COMO FAZER COBRANÇAS DE FORMA EFICAZ (8 H)

LISBOA E PORTO
19 FEV | 19 JUN | 19 SET | 19 NOV
FUNCHAL E PONTA DELGADA 19 FEV | 19 SET

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E FINANÇAS EMPRESARIAIS (144 H)

LISBOA INÍCIO JAN | INÍCIO SET
PORTO, FUNCHAL E PONTA DELGADA INÍCIO SET

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E GESTÃO DO TEMPO (8 H)

LISBOA E PORTO
26 MAR | 15 MAI | 17 JUL | 16 OUT | 10 DEZ
FUNCHAL E PONTA DELGADA 15 MAI | 16 OUT

PRATICAR O COACHING (16 H)

LISBOA E PORTO
27-28 FEV | 14-15 MAI | 22-23 OUT | 11-12 DEZ
FUNCHAL E PONTA DELGADA 14-15 MAI | 11-12 DEZ

ASSERTIVIDADE NA COMUNICAÇÃO (8 H)

LISBOA E PORTO 8 FEV | 15 MAI | 17 SET | 3 DEZ
FUNCHAL E PONTA DELGADA 15 MAI | 3 DEZ

GESTÃO DE PROJETOS (16 H)

LISBOA E PORTO
30-31 JAN | 29-30 ABR | 23-24 JUL | 19-20 NOV
FUNCHAL E PONTA DELGADA 29-30 ABR | 19-20 NOV

LEAN SIXSIGMA LEADERSHIP TRAINING (8 H)

LISBOA E PORTO 6 JUL | 30 NOV
FUNCHAL E PONTA DELGADA 6 JUL

GESTÃO DA MUDANÇA (8 H)

A COMBINAR COM O CLIENTE

LIDERAR, GERIR E MOTIVAR EQUIPAS COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (16 H)

LISBOA E PORTO
23-24-25 JAN | 13-14-15 MAR | 19-20-21 JUN |
23-24-25 OUT | 11-12-13 DEZ
FUNCHAL E PONTA DELGADA
13-14-15 MAR | 23-24-25 OUT

GESTÃO DE CONFLITOS (8 H)

LISBOA E PORTO 14 FEV | 22 MAI | 26 SET | 21 NOV
FUNCHAL E PONTA DELGADA 22 MAI | 21 NOV

SHOP FLOOR KAIZENS - GEMBA KAIZEN, SMED E KANBAN PULL SYSTEM (16 H)

LISBOA E PORTO 9-16 MAR | 8-15 JUN | 9-16 NOV
FUNCHAL E PONTA DELGADA 8-15 JUN

LEAN SIXSIGMA GREEN BELT (48 H)

LISBOA E PORTO
INÍCIO 2 FEV | INÍCIO 11 MAI | INÍCIO 12 OUT
FUNCHAL E PONTA DELGADA INÍCIO 11 MAI

FAST IMPROVEMENT KAIZEN SPECIALIST (24 H)

LISBOA E PORTO
2-9-16 FEV | 11-18-25 MAI | 12-19-26 OUT
FUNCHAL E PONTA DELGADA 11-18-25 MAI



SGS ACADEMY®
WWW.SGS.PT/PORTUGALACADEMY
T.: 707 200 747*
F.: 707 200 329
E.: pt.info@sgs.com
*de Seg. a Sex. das 9h00 às 19h00

SGS ACADEMY
TRANSFORMING PEOPLE
AND BUSINESSES





COMPETITIVIDADE TERRITORIAL E EMPREENDEDORISMO LOCAL

A competitividade dos territórios está intimamente ligada à sua capacidade de atratividade.

Mas, e quando falamos de territórios desfavorecidos? Quando os territórios não dispõem, maioritariamente, de recursos humanos qualificados, quando a generalidade das empresas se destina, principalmente, a clientela local com fraco poder de compra... Quando não há geração de valor local?

Atento a estas questões, o poder local tem promovido projetos de requalificação urbana, baseados em parcerias (com agentes políticos, económicos, culturais e sociais, não apenas locais), que para além da dimensão física (recuperação de casas, melhoria do espaço público, reordenamento espacial, construção de equipamentos para a comunidade, etc.), procuram, simultaneamente, criar condições para dinamizar a economia local, qualificar os recursos humanos endógenos, ou seja, "impulsionar por essa via a competitividade dos territórios, a partir de *clusters* locais e simultaneamente, favorecer processos de inserção e reinserção profissional através da economia, assegurando por esta via um rumo coerente entre competitividade e coesão social" (Ferrão, 2006). Desta forma procura-se reforçar e atrair novos investidores e consumidores. Em suma, procura-se aumentar a competitividade face a outros territórios.

Uma situação que tem despertado interesse é o projeto de requalificação AiMouraria, em Lisboa. Neste momento acontecem diversas iniciativas de estímulo ao empreendedorismo enquanto estratégia de promoção da atratividade territorial, no sentido em que tanto residentes como outros potenciais empreendedores que considerem a Mouraria um local apetecível para dinamizar um negócio, lucrativo ou social, são convidados a fazê-lo, tendo, para isso, apoio no desenvolvimento do seu projeto, porque o futuro é de quem o faz!

Ana Quintela,

Project Manager do AUDAX/ISCTE

Vários estudos laborais que têm sido publicados recentemente apontam para um aumento do *stress* dos trabalhadores

Vários estudos laborais que têm sido publicados recentemente apontam para um aumento do *stress* dos trabalhadores. E, ao contrário do que se poderia pensar, esse *stress* laboral manifesta-se com maior intensidade nos trabalhadores com menos qualificações e em posições mais de base dentro das estruturas das empresas. E as razões apontadas são óbvias: uma grande interferência dos condicionalismos financeiros pessoais na vida laboral. Como disse recentemente o

CEO do Grupo Jerónimo Martins, Alexandre Soares dos Santos, "uma pessoa que ganha 500 euros não tem vontade nenhuma de ir trabalhar". A área comercial é fundamental na sobrevivência de qualquer empresa. Assim, ter comerciais motivados, envolvidos no negócio e empenhados é mister para o sucesso da organização. Ainda mais se tivermos a falar de empresas que atuem em mercados fortemente condicionados negativamente pelos efeitos da crise. Um bom exemplo é o da imobiliária RE/MAX.

Beatriz Rubio é CEO da RE/MAX e garante que "vamos continuar a apostar numa forte motivação da nossa equipa, bem como no reconhecimento pelo trabalho que têm vindo a desenvolver. Numa altura como esta, em que o país está preocupado com novas e mais duras medidas de austeridade, é importante lembrar os colaboradores da sua importância na empresa e da sua importância no crescimento da empresa. Se todos remarmos na mesma direção, estamos no caminho certo para fazer mais e melhor. É importante que a direção se preocupe com os seus Recursos Humanos e que os Recursos Humanos se preocupem com a empresa, gerando mais produtividade e de melhor qualidade."

Não há setores imunes às consequências da crise. No entanto, pelo menos aos olhos dos cidadãos, o setor petrolífero parece algo incólume à perda de volume de negócio que tem afetado milhares de empresas de Norte a Sul do país. Como dizem os economistas, por vender um produto com pouca elasticidade, isto é, todos precisamos no nosso dia a dia de combustível. Quais são as políticas de Gestão RH que uma grande empresa como a Galp Energia está a aplicar para assegurar o envolvimento e motivação dos seus trabalhadores?

Na Galp Energia, assegura o seu porta-voz à *Pessoal*, "as políticas de compensação, o desenvolvimento profissional, os desafios que estimulam o trabalho de equipa, a participação ativa nos processos, a iniciativa, a inovação e a formação avançada, em consonância com os princípios da política de responsabilidade corporativa da Galp Energia, continuam a ser pilares fundamentais na motivação dos colaboradores e no seu elevado nível de profissionalismo".

O papel decisivo dos departamentos de Recursos Humanos é sublinhado por todos os responsáveis contactados pela *Pessoal*. Mais até do que fatores de ordem financeira, parece ser o envolvimento dos colaboradores na organização a receita-chave para a motivação das equipas. O diretor de Recursos Humanos da Quidgest alinha neste sentido. "É precisamente nestas alturas que o Departamento de Recursos Humanos assume um papel fundamental. A política de gestão de pessoas da Quidgest é independente da conjuntura económica. E porque a produtividade não é um fim em si mesmo, a nossa aposta é por um lado ter pessoas automotivadas e apaixonadas pelo seu trabalho, e por outro lado premiar os resultados que alcançam", diz Hugo Ribeiro. **□**



JUNTE-SE AOS MELHORES!

www.melhoresfornecedores.org

Visão de futuro

Empresas que continuam a apostar na formação

Num momento em que as empresas procuram reduzir os seus custos, a aposta em programas de formação deve continuar a ser uma realidade. Conheça as novidades que a Schneider Electric, o Grupo TAP e a Whitestar apresentam na sua política de formação.

por: **Patrícia Noletto**

A Schneider Electric, especialista global em gestão de energia, coloca o foco da sua aposta na formação no Energy University (EU). Em declarações à *Pessoal*, a empresa refere que “a aposta na formação levou a Schneider Electric a desenvolver a plataforma Energy University. Trata-se de uma plataforma de aprendizagem *on-line* gratuita, com foco na eficiência energética. Além de não ter custos, os cursos são acessíveis a qualquer pessoa, mesmo não sendo colaborador da empresa. O número de formandos portugueses cresceu significativamente em 2011 (mais de 600) e as perspetivas são bastante boas, até porque a plataforma em Portugal já formou mais pessoas do que por exemplo, na Alemanha, Finlândia, Grécia, Bélgica e em França.”

Recentemente, a empresa decidiu unir os seus dois programas de formação: a Data Center University (DCU) e a Energy University (EU). Neste momento, os trabalhadores da Schneider Electric, a nível mundial, podem aceder aos cursos gratuitos de centros de dados da DCU, líderes no setor, e ainda aceder ao currículo de gestão de energia da Energy University.

GRUPO TAP

No Grupo TAP, também a aposta na formação continua a ser uma realidade. Victor Vale, diretor de Recursos Humanos do Grupo TAP, refere que “no Grupo TAP, vamos além da metodologia presencial de ensino. A implementação do Projeto e-Conhecimento, iniciativa dos Recursos Humanos aliada à criação do Centro de Apoio à Conceção de Cursos *e-Learning*, tem abrangido um vasto leque de formandos, em Portugal e no estrangeiro, e tem potenciado o *know-how* dos formadores certificados da TAP.” Na opinião do responsável, a experiência tem sido “muito positiva”, visto que aumenta a “capacidade de formação e autonomia, reduzindo custos, e agilizando a certificação de formação obrigatória”, conclui.

ACADEMIA WHITESTAR

A Whitestar, especialista na gestão de créditos, criou há quatro meses um novo projeto de formação: a Academia Whitestar. Com esta novidade, a empresa pretendeu afirmar indubitavelmente a sua aposta na formação dos seus trabalhadores. “Atendendo à especificidade do negócio desenvolvido pela Whitestar, a aposta na formação é uma atividade desenvolvida em contínuo e cujas características diferenciadoras determinaram a criação de um modelo de formação *in house* e que deu origem ao projeto Academia Whitestar. A especialização que proporcionamos aos nossos talentos dota-os de um *training package* que engloba a experiência, o conhecimento do negócio e um conjunto de competências técnicas.”



O projeto e-Conhecimento, da TAP



Academia Whitestar



A Schneider Electric decidiu unir os seus dois programas de formação

A opinião dos profissionais

Formação para Executivos

Convidámos dois especialistas em recrutamento e seleção para falarem sobre formações executivas que, no atual contexto, fazem a diferença em sede de um processo de Recrutamento.

por: **Patrícia Noletto**



Analisando o mercado laboral, que tipo de formação executiva, genericamente, as empresas mais valorizam? “Nos dias que correm um executivo é tão mais completo quanto maiores e mais globais forem as suas competências”, refere Pedro Passas da Cunha, fundador da One, empresa de Recrutamento e Seleção com um modelo de negócio *low cost*. De acordo com o especialista, “a capacidade de ver o ‘todo’ para além do seu departamento ou função é, cada vez mais, um fator diferenciador e de eficiência dentro da organização a que pertence. Neste contexto, e tendo em conta que muitos executivos são, em primeira mão, os responsáveis pelas suas equipas, torna-se fundamental que a linguagem e ma-

trizes principais daquilo que é convencionalmente chamado o Recrutamento e Seleção sejam dominadas por executivos de outros departamentos”, refere.

Na opinião de Pedro Passas da Cunha, “a gestão de equipas, por exemplo, a avaliação, a política de recursos humanos têm de ser, antes de mais, uma competência do próprio departamento e dos seus executivos.”

Alexandre Moreno, *manager* da Hire & Trust, especialista em *executive search*, diz que o mercado da formação executiva em Portugal é bastante rico e diversificado. “Existem inúmeros cursos, pós-graduações e MBA que encerram em si à partida diferentes objetivos, levando naturalmente a resultados diferenciados. As mais-valias específicas de cada formação executiva estão sempre ligadas à experiência profissional que cada um poderá ter em determinado momento da sua carreira. De uma forma genérica, e quando procuramos profissionais para a gestão de topo de uma empresa, o MBA acaba sempre por ser o mais solicitado, dada a sua profundidade e abrangência em temáticas de gestão empresarial, sendo uma formação exigente, que fomenta o trabalho em equipa, e prepara o formando para a realidade do mercado. A vertente internacional dos MBA e o *networking*, são igualmente valorizados pelas empresas”, destaca. **▣**



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. Megalhões Lima, 4 R/C Esq.
1000-197 LISBOA
Tel: 21 368 00 51
pt.escolacoaching.com • www.lablform.pt



Laboratório da Formação

Integração, conhecimento e compromisso Então e os operadores?

por: **Pedro Miguel Oliveira**, Diretor de Formação

Ao longo dos últimos anos, o objetivo da ATEC tem sido o desenvolvimento de uma resposta formativa capaz de responder às necessidades das organizações dos vários setores de atividade, de acordo com os vários níveis de especialização dos formandos bem como das diferentes responsabilidades que os mesmos assumem nas suas organizações.

Quando se trata de formação para técnicos e/ou operadores, notamos por vezes que as organizações quando planeiam os percursos de formação interna o fazem sem uma lógica de interligação entre as áreas de formação técnicas, orientadas para o saber fazer, e a área comportamental que trabalha o saber ser. Ora, na nossa ótica, a formação deve ser transversal, o saber fazer, o saber estar e o saber ser devem andar de mãos dadas e não de costas voltadas. Se tivermos em consideração a evolução técnica, quer ao nível da especificidade quer ao nível da complexidade das mais variadas funções, facilmente se conclui que os contextos organizacionais estão mais exigentes. Já não basta ao operador o conhecimento puramente técnico, é fulcral que lhe sejam dadas competências que o ajudem a



lidar com situações de conflito, a identificar e intervir na resolução de problemas, a trabalhar em equipa, a comunicar eficazmente com os seus pares e chefias.

Qualquer técnico ou operador não necessita só de saber como funciona a máquina que tem à sua frente ou mesmo como deve fazer a respetiva manutenção mas, deve estar consciencializado, por exemplo, para o custo da não qualidade se essa máquina parar. É igualmente verdade se afirmarmos que para o técnico de compras, não é suficiente apenas saber comprar a baixo custo, mas deve também conhecer tecnicamente o que está a comprar e ter “ferramentas” para negociar, por forma a comprar efetivamente o que lhe faz falta e estar numa posição mais confortável para exigir o melhor preço na relação preço/qualidade.

Ao pensarmos em desenvolvimento de pessoas, devemos ter presente que independentemente da função a desempenhar, seja operador, administrativo ou mesmo gestor, o indivíduo deve ser desenvolvido como um todo. Se ignorarmos esta premissa é natural que sobressaíam lacunas a vários níveis no desempenho diário do colaborador. Desenvolver as competências técnicas para o bom desempenho da função, mas sem descurar a formação comportamental e a identificação com a empresa, ajuda a promover assim a profunda integração, conhecimento e compromisso com a organização. **—P**

Já não basta ao operador o conhecimento puramente técnico – é fulcral que lhe sejam dadas competências que o ajudem a lidar com situações de conflito, a identificar e intervir na resolução de problemas, a trabalhar em equipa, a comunicar eficazmente com os seus pares e chefias



MELHORES
GESTORES
de PESSOAS



INSCRIÇÕES ABERTAS
1º Ranking português
dos Melhores Gestores de Pessoas

www.melhoresgestorespessoas.com

 Acompanhe-nos no Facebook
www.facebook.com/Melhores.Gestores.de.Pessoas

Organização
tema central

Main Sponsor

KELLY

METRICS

Apoio Institucional

tvI 24

APG

A região Oeste vai organizar um congresso RH

Nos próximo dia 20 de outubro, o Instituto Superior Politécnico do Oeste levará a cabo a realização do I Congresso de Gestão de RH, com o objetivo de discutir os temas mais atuais desta nobre área da gestão.

por: **Casimiro Ramos**, Diretor do ISPO

Nos dias de hoje, as organizações e os indivíduos têm de se reinventar para acompanhar o novo arquétipo civilizacional. Neste contexto, e mais do que nunca, a Gestão de Recursos Humanos é a pedra de toque na vida das organizações. É certo que nem sempre assim foi, e ainda hoje há muitos gestores que não lhe dão a importância adequada ou que, não reconhecem, em atos, a relevância que lhe é devida.

São as pessoas que fazem as organizações funcionar. O planeamento das necessidades de recursos humanos, a sua formação, os sistemas de recompensa e mecanismos de motivação, a qualificação de funções, a organização e coordenação do sistema social da empresa são alguns conteúdos que consubstanciam a função do gestor de Recursos Humanos e que, quer queiramos quer não, são, sem dúvida, o fator de maior ou menor sucesso no desempenho das organizações.

O ISPO pretende reunir profissionais, especialistas e investigadores da área de Recursos Humanos da Região Oeste

Nota



O QUÊ?

I Congresso de Gestão RH da Região Oeste

QUANDO?

20 de outubro de 2012

ONDE?

ISPO – Torres Vedras

PARA QUEM?

Especialistas e investigadores da área de RH da Região Oeste

Mas essa preocupação da Gestão dos Recursos Humanos, não se esgota em si mesmo. O cerne da questão está mesmo na importância que os gestores e investidores dão à intervenção do Gestor de Recursos Humanos e essa importância só fica patente quando as mesmas são encaradas e desenvolvidas de forma estratégica e transversal a toda a organização.

Tendo presente a importância desta função nas organizações, o ISPO (Instituto Superior Politécnico do Oeste), no âmbito da sua missão em interagir com a comunidade empresarial, leva a cabo a realização do I Congresso de Gestão de Recursos Humanos, que se pretende que seja o primeiro de muitos, a realizar no futuro, com o objetivo de serem discutidos, entre profissionais, especialistas e investigadores da área de Recursos Humanos da Região Oeste, os temas mais atuais desta nobre área da gestão.

O debate destes temas é efetuado em três momentos. Num primeiro bloco em que se realizam seis sessões temáticas que funcionam em simultâneo e dois debates temáticos com a participação de especialistas regionais e nacionais.

Na sequência da discussão sobre os temas será redigida uma ata para posteriormente ser lida ao congresso e enviada aos órgãos de soberania locais e nacionais. Nos dois debates seguintes, será abordada, no primeiro, a temática da qualificação das pessoas e a criação de

emprego. Neste debate participará o representante, da associação de empresários da Região Oeste, do IIEFP, da Câmara Municipal de Torres Vedras e da APG. O debate funcionará em modelo prós e contra e será moderado por uma jornalista da região.

O debate seguinte terá o mesmo formato, sendo moderado por uma jornalista de um órgão de comunicação com abrangência nacional e terá a representação da CIP e da UGT para discussão das implicações que o novo código do trabalho pode ter na Gestão de Recursos Humanos.

As temáticas abordadas são, assim, especialmente dirigidas aos quadros de empresas que exerçam funções na área dos Recursos Humanos, a investigadores e a alunos universitários que estejam a frequentar esta área de formação, bem como a todos os profissionais e demais interessados nesta área da Gestão Organizacional.

Cabe salientar, o modelo de parcerias que se fizeram entre o ISPO, as empresas, a Câmara Municipal e demais entidades que se envolveram de forma empenhada na realização do evento, dando provas que é possível o meio universitário e a comunidade realizarem ações em conjunto criando sinergias que são úteis para todos os intervenientes, mas em especial para os atuais alunos que no futuro serão parte integrante dos recursos humanos das empresas da região. —P

Oradores

AS SESSÕES TEMÁTICAS SERÃO DINAMIZADAS POR RESPONSÁVEIS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DE EMPRESA COM GRANDE IMPLANTAÇÃO NA REGIÃO OESTE, NOMEADAMENTE:

- **Prosegur** – Tema: *Coaching*: Crescer para fazer Crescer: uma abordagem prática, José Lourenço;
- **Agriloja**: Implementação e Desenvolvimento da Direção de Recursos Humanos no Grupo Agriloja, Patrícia Garcia;
- **Grupo Valouro**: Ferramentas Informáticas de Apoio à GRH, Paula Moura;
- **Grupo Jerónimo Martins**: Responsabilidade Social, Carlos Gomes;
- **Soerad**: A Saúde Humanizada, Inês Ferreira;
- *Coaching* na Programação Neurolinguística.

GO
WORK

A SUA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS | LISBOA • PORTO • SANTARÉM

**Bons Talentos
não são fáceis de descobrir...**
sem a tecnologia adequada!!!

www.gowork.pt
info@gowork.pt | tel. 21 154 60 40
<http://emprego.gowork.pt>
www.facebook.com/gowork.pt

GO|TEMP
Trabalho Temporário Especializado

GO|SEARCH
Recrutamento e Seleção de Profissionais

GO|OUTSOURCING
Soluções de Outsourcing de Processos e Funções

GO|CONTACT
Soluções de Contact Center

A Gestão RH e a *performance* da empresa

por: **José Eduardo Carvalho**, Economista, professor catedrático, investigador no CEPES

É muito comum o entendimento de que às melhores práticas de Gestão de Recursos Humanos correspondem melhores *performances* das organizações empresariais.

O consenso é alargado à convicção de que a produtividade e o desempenho das empresas são cada vez mais influenciados, quer pelo modo como a gestão é conduzida, quer pelas competências e comportamentos das pessoas que nelas trabalham.

Na verdade, a gestão e desenvolvimento dos Recursos Humanos são um ponto crítico para as empresas que pretendem melhorar o seu desempenho. Os modelos tradicionais, que procuram conhecer esta realidade, são geralmente modelos de variáveis latentes; através de questionários, procuram capturar os desejos *top-level* dos colaboradores e as suas percepções, utilizando escolhas discretas. De forma geral, os modelos de variáveis latentes são empregados quando o interesse é medir fatores não observáveis, com significado intuitivo que, na maioria das vezes, não podem ser medidos diretamente. É o caso da satisfação no trabalho, um indicador subjetivo que fornece informação relevante sobre a percepção dos

colaboradores relativamente ao seu trabalho. É do senso comum, que a satisfação no trabalho é muito influenciada por traços de personalidade (as pessoas mais satisfeitas com a sua vida tendem a ser também mais satisfeitas com o seu trabalho) e por fatores alheios ao conteúdo do trabalho propriamente dito. As expectativas dos trabalhadores, relativamente ao seu trabalho, têm um forte impacto na sua satisfação: quando as expectativas são muito elevadas, os trabalhadores tendem a declarar-se insatisfeitos, mesmo que as condições de trabalho sejam relativamente boas. Ao invés, os trabalhadores com fracas expectativas tendem a declarar-se satisfeitos sejam quais forem as condições de trabalho; muitos ficam satisfeitos só por terem um emprego. Por outro lado, os colaboradores tendem a valorizar relativamente mais os fatores extrínsecos do trabalho (melhores condições físicas do trabalho, horários de trabalho, remunerações) do que os fatores intrínsecos (conteúdo do trabalho propriamente dito, como a monotonia e pouca autonomia na execução das tarefas).

Independentemente da validade relativa destes modelos, são tantas as variáveis envolvidas no caminho que liga o modo como as pessoas são geridas com os resultados da ação, que não é fácil demonstrar, “explicitamente”, essas evidências. Para que este caminho seja percorrido é preciso ter uma visão modelar que permita avaliar, objetivamente, a relação causal entre as métricas dos fatores GRH (eg. habilitações, qualificações, formação, remuneração, HSST, proteção) e as métricas dos fatores de *performance* (social, organizacional, económica, *stakeholders*). Uma vez que se disponha dos

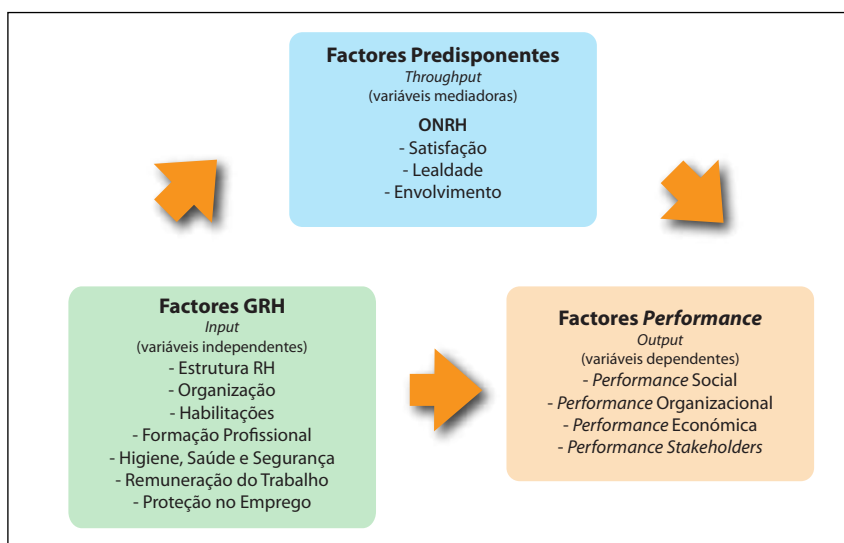


Figura 1: Relação linear entre os fatores GRH e fatores *performance*

Figura 2: Fatores GRH – métricas

ESTRUTURA RH	<ul style="list-style-type: none"> •Nível etário •Antiguidade •Emprego feminino •Emprego jovem •Trabalhadores com incapacidade •Prestadores de serviços
ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> •Dirigentes e quadros •Profissionais qualificados •Trabalhadores temporários •Potencial horas de trabalho •Trabalho suplementar
HABILITAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> •Inabilitação escolar •Habilitação básica •Habilitação secundária •Habilitação superior
FORMAÇÃO PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> •Ações de formação •Participação •Encargos c/ formação
HIGIENE, SAÚDE E SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> •Saúde ocupacional •Ação preventiva •Formação HSST •Encargos c/ formação HSST
REMUNERAÇÃO DO TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> •Retribuição média anual •Leque remuneração líquida •Leque remuneração líquida •Carga salarial no volume negócios
PROTEÇÃO NO EMPREGO	<ul style="list-style-type: none"> •Promoções •Encargos c/ regimes complementares •Subsídio por doença •Pensão velhice, invalidez, sobrevivência

Figura 3: Fatores *Performance* - métricas

PERFORMANCE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> •Sindicalização •Absentismo •Absentismo remunerado •Taxa de greves •Participação em greves
PERFORMANCE ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> •<i>Turnover</i> •Taxa cobertura (entradas/ saídas) •Incidência de acidentes de trabalho •Frequência de acidentes de trabalho •Gravidade de acidentes de trabalho
PERFORMANCE ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> •Excedente produtividade global •Produtividade global dos factores •<i>Workonomic index</i> •Progresso técnico •Competitividade económica
PERFORMANCE STAKEHOLDERS	<ul style="list-style-type: none"> •Trabalhadores •Accionistas •Financiadores •Estado •Empresa (autofinanciamento)

dados de suporte das variáveis destas métricas (independentes e dependentes) é possível quantificar estatisticamente o grau de associação e validar o pressuposto de que às melhores práticas GRH correspondem, em termos relativos, melhores *performances* nos resultados. O Relatório Único, que as Empresas estão legalmente obrigadas a elaborar (Portaria n.º 55/2010, de 21.01.2010), contém informação explícita que, sistematicamente tratada, permite implementar o modelo de causalidade entre os dois fatores. O modelo, ilustrado na fig. 1, mostra a relação linear entre os fatores GRH - *input* do modelo (fig. 2) - e os fatores *performance* - *output* do modelo (fig. 3). Simultaneamente, na sua construção, admite-se a possibilidade de introduzir variáveis mediadoras, como fatores predisponentes na relação linear entre os fatores GRH e os fatores *performance*. O propósito passa por desvendar a “caixa negra” através do qual as práticas de GRH concorrem para a melhoria da *performance* da empresa. Admitindo esta opção, o papel pode ser, validamente, assumido com a informação disponibilizada pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH), elaborado em parceria com a APG. Com efeito, a natureza da informação do ONRH possui características capazes de gerar sinergias com a informação que o SISEPE se propõe tratar e disponibilizar, enriquecendo assim o âmbito de indicadores relevantes para os Gestores e Técnicos de Recursos Humanos. Por um lado, o ONRH, como sistema de avaliação e compreensão

Os trabalhadores com fracas expectativas tendem a declarar-se satisfeitos sejam quais forem as condições de trabalho

dos fatores conducentes à satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores; por outro, o SISEPE, como sistema de avaliação e compreensão das condições do emprego dos Recursos Humanos e da *performance* socioeconómica da respetiva gestão. É esta a base em que assenta o modelo SISEPE - Sistema de Informação Socio-Económica da População Empregada - inserido nos trabalhos da linha de investigação Sociedade e Emprego, no CEPESE (Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade), instituição de vocação interuniversitária consagrada à atividade científica, acreditada e apoiada pela FCT (Fundação para a Ciência e Tecnologia). O carácter genuinamente académico deste projeto possibilita o fornecimento gratuito dos seus resultados às empresas aderentes (disponibilidade parcial de dados do Relatório Único), com garantia da respetiva reserva e confidencialidade. Periodicamente, serão realizados *workshops* com as empresas aderentes, para discussão dos resultados agregados e auscultação de outras dimensões a incluir no *package* de indicadores do sistema. —P



Vontade de partir e de ajudar

por: **Gabinete de Comunicação da AMI**

O projeto “Aventura Solidária” tem reunido cidadãos das mais diversas profissões, idades e proveniências, permitindo-lhes conhecer o dia a dia das missões apoiadas pela AMI no Senegal, Guiné e Brasil. Passados mais de cinco anos sobre a primeira “Aventura Solidária” no Senegal, cerca de duas centenas de participantes já financiaram e construíram com entusiasmo escolas primárias, oficinas ambientais, centros de saúde e sociais, deixando uma marca positiva nos países que visitaram. Estudantes, professores, engenheiros, aposentados, gestores... continuam a fazer-se ao caminho, protagonizando uma experiência humanitária, para muitos, inesquecível.

A AMI apostou nesta proposta de intervenção em 2007, no Senegal, como forma de a sociedade civil se exprimir, atuar, erguer no terreno projetos solidários. O resultado tem sido entusiasmante para quem não resiste à vontade de partir e ajudar. Nove dias de aventura e solidariedade não são uma vida, mas podem mudar muitas.

A maioria dos participantes inscreve-se pelo desejo sincero de querer ajudar os outros, ver no terreno a ação da AMI e também comprovar que o financiamento chega realmente a quem mais precisa.

Existem atualmente três países que acolhem a Aventura Solidária: Senegal, Guiné-Bissau e Brasil. Os valores de participação variam de acordo com o local e missão específica a apoiar.

Depois de regressar da Aventura Solidária ao Senegal, país que este projeto mais vezes visitou, Cláudia Mamede confessa que foi uma experiência marcante. “Esta viagem foi, essencialmente, uma soma de primeiras vezes: nunca tinha acampado, ou pintado uma parede, ou viajado sem alguém conhecido, ou sequer, visto um embondeiro..

Os dias, que foram muito bem preenchidos, fazem-nos chegar ao fim e pensar que vivemos de facto e que cada dia pode e deve contar para nos tornar pessoas humanamente mais ricas, disponíveis, atentas, conscientes e lúcidas. Esta experiência, a nível individual, obriga-nos a repensar o que somos e ajuda-nos certamente a chegar um pouco mais próximo daquilo que queremos ser, mesmo apesar das dúvidas e daquilo que pomos em causa no dia a dia”.

A Guiné-Bissau é outro dos destinos possíveis. País de batismo para a AMI, onde se estreou em missões internacionais, corria o ano de 1987. Duas décadas antes, Edmundo Lopes cumpria serviço militar neste território africano. Quando soube que a AMI iria organizar a primeira Aventura So-

lidária na Guiné, conversou com a mulher e não resistiu: inscreveu-se. Aos 68 anos, reviveu algumas das paisagens da juventude e ajudou a reabilitar a Escola de Madina. “Foi uma viagem muito emocional”, afirma, confessando ainda que irá reunir os antigos irmãos de armas para mostrar algumas das fotografias que tirou. Para alguns aventureiros, a experiência da missão é tão marcante que repetem. É o caso de Filomena Cardoso, professora do ensino secundário de 39 anos. Depois do Senegal, participou na primeira aventura solidária no Brasil. Sendo já veterana nestas aventuras, deixa algumas recomendações a quem deseja participar: “Qualquer aventureiro, à partida, deve estar bastante aberto e recetivo relativamente à comunidade local e ao país que vai visitar, uma vez que nos é proporcionado um contacto e um envolvimento direto com essa população”.

BALANÇO DAS 21 EDIÇÕES DO PROJETO

Em 21 edições do projeto Aventura Solidária já participaram 196 pessoas, tendo-se conseguido com o trabalho voluntário e com o financiamento dos aventureiros, mudar para melhor a vida de muita gente. De 2007 até aqui, foram vários os equipamentos recuperados ou construídos de raiz graças a este projeto. No Senegal, por exemplo, a reabilitação e equipamento do Centro de Promoção da Mulher em Réfane; reabilitação do Centro de Nutrição e do Centro Feminino de Reo Mao; a construção do Centro Feminino de Ndiogone; Equipamento da maternidade de Réfane; a Reabilitação do Posto de

Próximas Datas

SENEGAL (13ª EDIÇÃO)


Abril de 2013

BRASIL (4ª EDIÇÃO)

Junho de 2013

GUINÉ-BISSAU (7ª EDIÇÃO)

Novembro de 2013

Saúde de Reo Mao, entre muitos outros projetos. Na Guiné-Bissau, a construção de uma escola na tabanca de Madina; a construção da escola da tabanca de Wato ou a construção da escola na tabanca de Kassuca em Bolama. No Brasil, a reabilitação da Oficina de Artes Visuais, a Reabilitação da Oficina de Educação Ambiental da Associação Comunitária de Milagres e a construção da Sala de Apoio para venda de produtos tradicionais da Associação Comunitária de Milagres. 

Mais informações sobre este projeto estão disponíveis em www.ami.org (ajudar a AMI).

1ª EDIÇÃO
23 de Outubro de 2012
SANA MALHOA HOTEL
www.totaltraining.ife.pt



**TOTAL TRAINING
CONFERENCE 2012**

INVESTIR COM RETORNO

ENCONTRO DOS PROFISSIONAIS
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

- 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

PATROCINADORES PLATINUM




APOIO



MEDIA PARTNERS







ORGANIZAÇÃO




INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES:
Ana Gonçalves | e-mail: inscricoes@ife.pt | Tel.: 210033892 | www.totaltraining.ife.pt



As competências emocionais, e os princípios para a sua aplicação, constituem um referencial importante para as práticas de *coaching*, não só para a preparação do próprio *coach*, como para a estruturação de modelos conversacionais.

por: **Maria João Ceitil**, *Senior consultant at Leadership Business Consulting*

A noção de que os fatores sociais e emocionais desempenham um papel decisivo nos eventuais sucessos que cada pessoa alcança na sua vida pessoal, profissional e social, é uma ideia antiga e amplamente expandida e debatida em diferentes domínios, desde as tertúlias mais ou menos informais até aos corredores e gabinetes de investigação das academias.

Mais especificamente, a hipótese de que existe toda uma panóplia de competências importantes para a chamada “eficácia pessoal” em âmbito profissional, para além daquilo que classicamente se tem designado por “inteligência”, é particularmente atrativa e esteve mesmo na base do desenvolvimento dos modelos de competências, segundo os quais aquilo que marca a *performance* profissional não é tanto as capacidades e as aptidões de cada pessoa, mas os “modos de uso” que cada um faz das capacidades ou aptidões que possui.

Neste contexto, Goleman, na linha de outros investigadores, como Salovey, Mayer e

Caruso, tem vindo a ser citado com um dos responsáveis pela popularização do conceito de “Inteligência Emocional”, que, através dos vários modelos desenvolvidos até agora, pode ser considerada como uma realidade que se observa quando uma pessoa “evidencia as competências de autoconsciência (*self-awareness*), autogestão (*self-management*), consciência social (*social awareness*) e aptidões sociais (*social skills*) nas alturas e através de modos apropriados e com uma frequência suficiente para gerar uma *performance* eficaz em diferentes situações” (Peltier, 2010).

Embora nem todos os autores partilhem do mesmo entusiasmo relativamente à verdadeira eficácia dos processos utilizados para o desenvolvimento das diferentes competências de Inteligência Emocional, sustenta-se, no presente artigo, que as competências emocionais, e os princípios para a sua aplicação, constituem um referencial importante para as práticas de *coaching*, não só para a preparação do próprio *coach*, como para a estruturação de modelos conversacionais que permitam, ao *coachee*, melhor explorar os cenários alternativos que venham a constituir os alicerces dos seus processos de mudança pessoal.

Apresentam-se, a seguir, alguns dos domínios em que a utilização dos constructos da IE, e dos seus aspetos operacionais, pode, de facto, contribuir para uma maior eficácia na relação *coach/ coachee* e, conseqüentemente, aumentar a possibilidade de gerar um maior valor acrescentado nos processos de *coaching*.

RECONHECIMENTO DOS ESTADOS EMOCIONAIS INTERNOS.

Para o pleno sucesso do processo de *coaching*, é inquestionável que tanto o *coach* como o cliente deverão consciencializar os estados emocionais que estão a viver, no próprio momento em que os estão a sentir e não na modalidade da “consciência diferida” do tipo de só mais tarde conseguirem dizer que “só agora é que percebo o que realmente se passou”. A “auto-consciência”, como primeira das competências da IE, é particularmente necessária para que os *coaches* possam ser capazes de lidar com uma paleta diversificada de emoções dos clientes, sem caírem nos ardis das tendências projetivas e contra-transferenciais que podem levar a derivas perigosas nas estratégias de *coaching*.

UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO EMOCIONAL

Os sentimentos constituem uma fonte de informação essencial sobre o “sentido do mundo” de quem os está a viver. Eles podem ajudar-nos a compreender os nossos valores mais profundos e o nosso sentido interior do que está certo e do que está errado; podem acionar os nossos sistemas de alerta, antes que a “consciência” se manifeste; podem conduzir-nos a focalizar a nossa atenção em determinadas coisas que, sem eles, poderiam parecer-nos irrelevantes. Para o *coach*, é particularmente importante o domínio da linguagem das emoções, suas e dos seus clientes, de modo a que possa permanecer num simultâneo de “dentro” e de “fora” na relação com o *coachee*. Tal como a expressão verbal, a linguagem das emoções é uma parte essencial da fenomenologia do cliente e, como tal, é um recurso essencial para as reconcepções de sentido que constituem o objetivo mais nobre dos processos de *coaching*.

MODELAGEM APROPRIADA DE COMPORTAMENTO EMOCIONAL

A expressão inteligente das emoções constitui um dos verdadeiros pontos de focalização das intervenções que têm como finalidade o desenvolvimento de competências em IE. Na relação de *coaching*, muitas vezes acontece que os clientes ou manifestam uma emocionalidade excessiva ou, pelo contrário, apresentam défices nas suas formas de expressão emocional. Nestes contextos, os *coaches* podem ajudar os seus clientes, seja através da emissão de *feedback*, seja por via da modelagem de formas adequadas de expressão emocional. Esta modelagem deve, no entanto, ser feita com ex-

A Inteligência Emocional fornece um conjunto de oportunidades, e o respetivo formato, para o desenvolvimento das relações de cada pessoa consigo própria e com os outros

tremo cuidado, para que não possa ser entendida como um qualquer tipo de “invasão” do espaço identitário do cliente. Em síntese, com esta breve análise sobre alguns dos tópicos da agenda do “*coaching* com Inteligência Emocional”, pretendemos sugerir que a utilização dos constructos e das técnicas deste(s) modelo(s) podem tornar os processos de *coaching* mais “desafiantes”, citando uma expressão utilizada por Bob Wall (2007). Sustentamos, assim, que a IE fornece um conjunto de oportunidades, e o respetivo formato, para o desenvolvimento das relações de cada pessoa consigo própria e com os outros. Nos processos de *coaching*, a IE pode, assim, constituir uma ferramenta de *assessment* aos clientes para os ajudar a promover melhorias nas suas relações pessoais e profissionais e a usar os respetivos conceitos para criar planos de progresso.

Finalmente, a melhor compreensão do peso da linguagem das emoções na construção do sentido pessoal do mundo de cada pessoa permite uma melhor integração da sua identidade pessoal, facilitando a apropriação daquilo que poderá constituir, porventura, a maior manifestação de sucesso de um processo de *coaching*, que cada *coachee* assuma que está nas suas mãos a construção do seu próprio destino. —P

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

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

Lisboa | Porto
211563010 | 229396700
www.LTM.pt

ltm
CONSULTORIA

O Tenente, a Terapeuta e o Gestor Visionário

Hoje em dia, o que garante a longevidade de uma empresa são características como a sua sensibilidade ao meio exterior e sobretudo o seu sentido de identidade. Este traduz-se no sentimento de pertença dos colaboradores à organização e na sua vontade e capacidade de realizar todo o seu pleno potencial.

Se uma organização pretende obter vantagem competitiva, tem de alcançar através dos seus colaboradores. E para ser completamente competitiva, os colaboradores precisam de estar motivados, encorajados e alinhados. Precisam de sentir que se identificam com a organização e com os seus resultados. O papel do gestor é assegurar que isto aconteça e que todos os seus colaboradores caminhem para o mesmo objetivo comum. Esse objetivo a longo prazo é o de criar uma grande organização e não só um grande produto.

O Professor John Adair, Segundo Tenente da Guarda Escocesa e veterano da Legião Árabe, usou a sua experiência no mundo militar para desenvolver o modelo de *Action-centred Leadership*, um modelo de referência da teoria de gestão. Recorreu a um simples diagrama de Venn constituído por três círculos que

representam três áreas de intervenção para o gestor: tarefa, indivíduo (colaborador) e equipa. Os três domínios estão inter-relacionados e por

vezes surgem tensões entre eles. Mas essas tensões não resultam necessariamente em conflito. A função do gestor é equilibrar as necessidades concorrentes de cada círculo e canalizar, da melhor maneira possível, a energia e atividade daí resultantes.

Outros professores de gestão, J. McGregor Burns, B. M. Bass e W. G. Bennis, contribuíram significativamente para uma nova escola de pensamento, *Transformational Leadership*, que introduz a distinção entre gestores transacionais e gestores transformacionais. Um gestor transacional diz “se fizer x, y, z, tem um bónus”. Gestores transformacionais não só transacionam, mas também levam os seus colaboradores e a sua equipa a alcançar metas para além do que pensavam ser possível.

Para se poder medir a capacidade de transformação de um gestor, é preciso analisar *como* o gestor interage com os membros da sua equipa. As ações do gestor têm como efeito a inspiração e motivação de outros? A sua atitude perante a mudança assegura que outros explorem novas maneiras de efetuar o seu trabalho? Se exige que os seus colaboradores se comportem de uma certa maneira ou se esforcem para além do normal, será que também os faz sentir seguros dando o exemplo pelo seu próprio desempenho? Estas questões abundam na discussão de liderança transformacional.

O diagrama de Adair representa ‘o que’ o gestor deve fazer, mas não ‘como’ o deve fazer. Adicionando ao diagrama as atitudes e características pessoais do gestor, introduzimos um elemento transformacional que coloca o gestor no centro do sistema.

Se um gestor é flexível, corajoso, credível, etc., a sua tarefa de gerir uma equipa tem uma maior garantia de sucesso. E qual é esta tarefa? Resume-se ao desenvolvimento de meios para alcançar um fim: meios para conseguir o desenvolvimento e uma maior produtividade dos colaboradores, o desenvolvimento e uma maior produtividade da equipa e o desenvolvimento e uma maior produtividade da própria organização.

O novo diagrama trata o desenvolvimento das suas quatro dimensões como ‘fins’ interdependentes. É a base do Modelo de competências desenvolvido por Maria de Caldas fazendo parte da metodologia para selecionar o Melhor Gestor de Pessoas de Portugal, um projeto lançado pela Tema Central e a Qmetrics com o apoio da APG. Nesse modelo, as próprias formas estão preenchidas com competências ou características (os ‘meios’) que alimentam os ‘fins’. O gestor, o indivíduo, a equipa e a organização trabalham todos em conjunto para alcançar a meta final que é a sobrevivência e o desempenho inerente à própria organização.

Sem organização, não há colaboradores nem equipas, e sem colaboradores e equipas, não há organização. Usando a linguagem da terapeuta

Se um gestor é flexível, corajoso, credível, etc., a sua tarefa de gerir uma equipa tem uma maior garantia de sucesso



Maria de Caldas⁽¹⁾ é a responsável pela conceção e desenvolvimento da metodologia Melhores Gestores de Pessoas

de grupo, Dra. Y. Agazarian, e a *Systems-centred Theory*, as pessoas e as suas equipas formam subsistemas interdependentes do organismo que é a organização. As 'pessoas' inserem-se no seu 'grupo' e o 'grupo' insere-se na 'organização'. Esta teoria considera os indivíduos, grupos e organizações como sistemas vivos que operam com a mesma dinâmica, como, por exemplo, uma célula em mutação. São sistemas complexos em permanente mudança e que assim se adaptam ao longo do tempo. Como é que se adaptam? Adaptam-se reconhecendo diferenças e integrando-as na evolução do próprio sistema. Um grupo de pessoas que tira partido das suas diferenças torna-se mais complexo e interessante. O grupo liberta-se dum estado de sobrevivência do *status quo* para se envolver num processo de desenvolvimento e transformação.

O papel do gestor é, entre outros, facilitar este percurso da sua equipa. Para desempenhar o seu papel, o gestor precisa de reconhecer as diferentes aptidões, necessidades e pontos de vista dos seus colaboradores e integrá-los nos objetivos e dinâmica da equipa.

Também precisa de contextualizar a sua equipa no resto da organização e no mundo exterior. Isto requer uma comunicação efetiva, foco e visão, uma visão de uma empresa duradoura e bem-sucedida. ──┐

Figura I: Base do modelo de competências desenvolvido por Maria de Caldas fazendo parte da metodologia para selecionar o Melhor Gestor de Pessoas de Portugal



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

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

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

Serviços Municipalizados de Água e Saneamento

Um serviço público com desempenho de excelência



Os SMAS dos concelhos de Oeiras e Amadora servem 200 000 clientes num universo populacional que ascende a cerca de 400 000. Apesar da crise, estes serviços municipalizados têm-se distinguido como exemplo de boa gestão pública, o que os levou a alcançar inúmeros prémios nos últimos anos.

Entrevista a Nuno Campilho, Administrador dos SMAS

“Somos os melhores serviços municipalizados do país”

Nuno Campilho, 41 anos, é administrador dos SMAS de Oeiras e Amadora. Em entrevista, diz que “o aumento de competências de monitorização por parte da entidade reguladora permite-nos verificar a evolução das boas práticas desenvolvidas pelas nossas congéneres nacionais e confirmar que somos os melhores serviços municipalizados do país”.

QUAL É A PRINCIPAL MISSÃO DO SMAS?

A principal missão dos SMAS é o abastecimento de água para consumo humano com qualidade, sem interrupções e sem variações de pressão, e a respetiva recolha das águas residuais e encaminhamento para posterior tratamento. É, ainda, missão dos SMAS providenciar este serviço praticando um tarifário justo, que respeite as recomendações da entidade reguladora quanto à sua estrutura e quanto à recuperação dos custos necessários à manutenção do sistema.

UM SERVIÇO PÚBLICO COMO O SMAS PODE SER UM EXEMPLO DE GESTÃO?

Não pode... passe a imodéstia, é! E pode, inclusive, ser um exemplo do que é a boa gestão pública, em Portugal, tão vilipendiada e desprestigiada ela tem sido, nos tempos difíceis em que vivemos. E é-o, desde a base, desde a qualidade e o profissionalismo patente na sua área operacional, onde temos o orgulho (e a sorte!) de possuir um *know-how* e uma mão de obra do mais qualificado que existe, no nosso país, ao nível da gestão de serviços desta natureza. É o exemplo de como o aproveitamento

“Quem importa são as pessoas e, se algumas delas nos meteram no ‘buraco’ onde nos encontramos, serão muitas e todas as outras, que nos irão tirar de lá”



Fotos: Gonçalo Português

da mais-valia que as pessoas representam (com as suas diferentes competências), no serviço à instituição, ao público e a toda a população dos dois concelhos, é o cerne do modelo de gestão pública que devia ser seguido, independentemente do setor de atividade em que nos encontremos. Quem importa são as pessoas e, se algumas delas nos meteram no “buraco” onde nos encontramos, serão muitas e todas as outras, que nos irão tirar de lá.

QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS RAZÕES QUE LEVARAM O SMAS A SER RECONHECIDO COMO UMA EMPRESA DE EXCELÊNCIA?

A gestão operacional da sua rede de abastecimento de água e de recolha de águas residuais, com a redução, até aos 18%, do volume de perdas totais de água (um dos mais baixos do país); a gestão de recursos humanos, com a aposta num plano de formação que abrange todos colaboradores dos SMAS e que, ao nível do programa “Novas Oportunidades”, nos garantiu o Prémio Nacional de Boas Práticas na Administração Pública, durante dois anos consecutivos; a capacidade de geração de receitas e de racionalização de custos, que fazem dos SMAS os serviços municipalizados com o melhor resultado económico do país, há quatro anos conse-




cutivos (desde que o Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses publica este índice); a prossecução de um programa de educação ambiental, de dimensão nacional, com o lançamento, inédito, do “Clube da Água”

(premiado pela Associação Portuguesa Comunicação de Empresa), que leva as boas práticas a todas as escolas do ensino básico dos dois concelhos; a qualidade da água, que é amplamente reconhecida, no âmbito do integral cumprimento do Plano de Controlo da Qualidade da Água da ERSAR, suportada na existência de um Laboratório de Análises, que trabalha, em exclusivo, para este fim; o serviço ao cliente, numa perspetiva valorativa, de melhoria contínua e que foi reconhecido com uma distinção da DECO/Proteste, como tendo a Melhor Qualidade de Serviço, de entre as suas congéneres. A água da torneira é o nosso *core* e pugnamos tanto pela confiança e segurança no seu consumo, que a ERSAR nos premiou pela melhor campanha de sensibilização pública para o consumo de água da torneira, campanha essa que foi persistindo ao longo de quatro anos. Valeu a pena!

QUAL A ESTRATÉGIA PARA CONCILIAR AS OBRIGAÇÕES DE SERVIÇO PÚBLICO COM UMA CORRETA GESTÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA?

Neste momento, e neste particular, diria que fazemos aquilo que nos deixam... Os SMAS de Oeiras e Amadora sempre se orgulharam de ser detentores das melhores ferramentas materiais e dos melhores recursos técnicos e humanos, capazes de prestar um serviço de primeira qualidade a todos os seus clientes, independentemente do local, do dia, da hora, ou da dimensão da intervenção. A isso se associa uma grande responsabilidade na gestão dos dinheiros públicos e na sua aplicação em investimentos de melhoria das redes de água e saneamento e em intervenções públicas - através das Câmaras Municipais - conducentes à melhoria da qualidade de vida das populações que servimos.

COMO FAZEM PARA GARANTIR NÍVEIS DE ELEVADA EFICIÊNCIA QUANDO ATUAM EM MONOPÓLIO NA VOSSA ÁREA GEOGRÁFICA?

Competimos com nós próprios, numa ótica de superação constante e de melhoria contínua. Para além disso, e desde o momento em que vão sendo tornados públicos indicadores de performance de outras entidades gestoras, podemos comparar os respetivos resultados. Isto é algo que tem sido potenciado com o aumento de competências de monitorização por parte da entidade reguladora e que nos permite verificar a evolução das boas práticas desenvolvidas pelas nossas congéneres nacionais e confirmar que somos os melhores serviços municipalizados do país. Porque, ainda assim, isso não nos satisfaz, de per se, temos constituídas, na nossa orgânica, duas unidades de acompanhamento, que são fundamentais para o cumprimento dos objetivos a que nos propomos anualmente, a Divisão de Estudos, Planeamento e Controlo de Gestão e a Divisão de Auditoria. Não esperamos que outros nos “controlem”, pois esse controlo já é feito desde dentro e de há uns anos a esta parte. 

“Os SMAS de Oeiras e Amadora, sempre se orgulharam de ser detentores das melhores ferramentas materiais e dos melhores recursos técnicos e humanos, capazes de prestar um serviço de primeira qualidade”

Entrevista a José Augusto Santos, Chefe da Divisão de Gestão de RH

“Cada vez acredito mais que vale a pena apostar nas pessoas”



QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS QUE SE COLOCAM HOJE EM DIA NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DO SMAS?

Diria que ao nível da gestão de recursos humanos dos SMAS de Oeiras e Amadora, são identificáveis, atualmente, desafios de natureza estrutural e de natureza circunstancial. Em termos estruturais, assumimos hoje um posicionamento de excelência em todos os domínios de atividade, em virtude da política de GRH que temos vindo a preconizar nos últimos anos e que nos colocaram no mais elevado patamar, quer em termos de boas práticas, amplamente reconhecidas, quer em termos de indicadores de gestão.

Com um efetivo a decrescer, a despesa com pessoal a decrescer, o absentismo em níveis historicamente baixos e uma elevada perceção de identificação dos trabalhadores com a organização e níveis de satisfação e clima francamente altos, o principal desafio que abraçamos é o de continuarmos a reinventar os métodos e processos de trabalho e de comunicação com

Para José Augusto Santos, chefe da Divisão de Gestão de Recursos Humanos dos SMAS de Oeiras e Amadora, “muitos gestores do público e do privado focalizam-se no custo de fazer algo, quando na verdade, deveriam focalizar-se em responder à questão ‘quanto custa não fazer nada?’ Na opinião do responsável, “vale a pena apostar nos recursos humanos”.

vista à elevação do grau de comprometimento e de identificação dos trabalhadores com os SMAS. Este é um desafio fundamental para a manutenção dos atuais níveis de produtividade que nos remete para um conjunto alargado de ações, programas e projetos que desenvolvemos todos os dias. No que concerne aos aspetos circunstanciais, não podemos e não queremos contornar o facto de sermos um serviço da administração pública local e, por esse efeito e decorrente do plano de assistência internacional, termos visto recair, sobre os nossos trabalhadores, dirigentes e administração, o elevado fardo do empobrecimento compulsivo através dos cortes salariais e da depreciação do valor do trabalho.

Note-se que, no nosso caso, estas medidas recaem sobre estes serviços municipalizados que têm sido considerados os melhores do país em termos de *performance* financeira, considerados como o melhor serviço público para trabalhar em Portugal, considerados pela DECO como o melhor serviço de abastecimento de água. Tudo isto dificulta-nos sobremodo todo o trabalho motivador e de envolvimento.

Como podemos passar a mensagem aos trabalhadores que estes são os melhores da sua área e posteriormente, por imposição legal, cortamos vencimentos, desprestigiamos o valor do trabalho, estagnamos as carreiras e o reconhecimento pelo mérito? É particularmente desafiante agir nestas circunstâncias, mas estou certo que também é em contextos adversos que se forjam as melhores equipas e as melhores competências para as respostas que continuamos a disponibilizar aos municípios e aos municípios de Oeiras e da Amadora.

QUAL A ESTRATÉGIA PARA MOTIVAR OS COLABORADORES EM PERÍODO DE PROFUNDA CRISE?

Com todas as limitações impostas por lei, apesar dos resultados francamente positivos que os SMAS têm vindo a ostentar, a estratégia seguida assenta em dois eixos fundamentais.

Por um lado, a aposta no reforço do valor da confiança. Num tempo em que predomina a incerteza e a angústia face ao futuro, o valor da confiança é fundamental para manter níveis de envolvimento e comprometimento. Os SMAS são um organismo em que se pode confiar. Clientes e

trabalhadores encontram nos SMAS uma previsibilidade quanto à qualidade do serviço prestado, quanto à estabilidade da gestão e da administração que lhes permite olhar o futuro com confiança, apesar das dificuldades de contexto.

Por outro lado, conscientes que do ponto de vista salarial somos regulados pela força da lei, temos vindo a desenvolver mecanismos de apoio aos trabalhadores e às suas famílias, que lhes permitam fazer face ao período conturbado por que passamos; a título exemplificativo, temos vindo a desenvolver seminários internos sobre alimentação económica e saudável, através dos quais potenciamos em simultâneo o poder de compra e a saúde dos trabalhadores. Destaco, também, um programa muito agressivo de realização de protocolos com entidades externas, através dos quais, os trabalhadores e suas famílias têm acesso, em condições vantajosas, a um vasto leque de bens e serviços. Aqui a intenção é aumentar o rendimento disponível, não através do aumento salarial, mas da geração de poupanças. Temos firmado protocolos com entidades bancárias, colégios, empresas de transportes escolares, grupos desportivos, SPAs e cabeleireiros e outros prestadores de serviços.

Estamos profundamente convictos que, desta forma e com o reforço dos mecanismos de apoio social, daremos uma resposta adequada e singular, nos limites do que a Lei permite, às necessidades dos trabalhadores e das suas famílias.

AS AÇÕES DE FORMAÇÃO/ MOTIVAÇÃO DESENVOLVIDAS TIVERAM EFEITOS POSITIVOS NOS NÍVEIS DE PRODUTIVIDADE?


Sabe, cada vez acredito mais que vale a pena apostar nos recursos humanos. É, na verdade, um bom investimento, um investimento de elevado retorno. Infelizmente muitos gestores do público e do privado focalizam-se no custo de fazer algo, quando na verdade, deveriam focalizar-se em responder à questão “quanto custa não fazer nada?”

Em termos globais, quer em despesa corrente, quer em despesa de capital, temos vindo a conciliar uma gestão muitíssimo criteriosa com uma atividade impactante na vida dos trabalhadores. Isso é possível sem ser necessário recorrer a grandes investimentos. Recentemente, desenvolvemos

um conceito, uma logomarca, para a política de recursos humanos o “SOMOS SMAiS”. Todo o trabalho conceptual e criativo foi interno, participativo e, por isso mesmo, isento de custos acrescidos.

Outro exemplo, as campanhas de vacinação da gripe, de distribuição de protetores solares a trabalhadores com exposição prolongada ao sol, ou um excelente serviço de saúde, permite ganhos tremendos em termos do número de dias trabalhados e na consequente diminuição do absentismo, mas também no reconhecimento por parte dos trabalhadores que “SMAS somos de facto todos”. Estamos muito presentes e por isso conscientes do retorno que temos pelas ações que vimos empreendendo.

EM 2013 É EXPECTÁVEL QUE SE MANTENHAM AS CONDIÇÕES RECESSIVAS DO PAÍS. QUAL A ESTRATÉGIA DO SMAS PARA EM 2013 MANTER OS NÍVEIS MOTIVACIONAIS DOS COLABORADORES?

“Proximidade” e “confiança” continuarão a ser as palavras-chave que, nos tempos que se avizinham, constituirão o nosso capital fundamental. Acredito que, como disse Willian Ward, “o pessimista queixa-se do vento, o otimista espera que ele mude e o realista ajusta as velas”. Nesta ideia está tudo o que faremos, ajustar permanentemente as velas, à medida das necessidades que se vierem a manifestar, encontrando soluções específicas, concretas, úteis, exequíveis, para quem delas necessitar. —

Depoimento de Mónica Carvalho, Técnica Superior de Recursos Humanos

Trabalhar nos SMAS de Oeiras e Amadora é...

Trabalhar nos Serviços Municipalizados de Oeiras e Amadora é uma experiência desafiante e construtiva, contagiante e disruptiva!

Desafiante pela diversidade de projetos que tenho tido a possibilidade de desenvolver, permitindo uma efetiva aplicação de conhecimentos académicos e estimulando uma constante atualização de competências; paralelamente o ritmo dos projetos em curso, bem assim como o nível de autonomia cedido, estimula a capacidade de *multitask*.

Construtiva, porquanto o crescimento pessoal e profissional são uma constante; não só existe um real incentivo ao desenvolvimento de novas competências e ao alargamento de conhecimentos a novos domínios, como são garantidas as condições necessárias para o efeito, por via das oportunidades formativas que nos são disponibilizadas.

Disruptiva pela forma como estes Serviços Municipalizados se têm vindo a afirmar no panorama nacional dos organismos da Administração Pública, quebrando e contrariando a imagem de marasmo e apatia tradicionalmente associada aos serviços públicos.

Contagiante pelo espírito, *bottom-down*, que se inspira em fazer mais e melhor, em desafiar os lugares comuns, em ultrapassarmos os nossos próprios limites!



Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Oeiras e Amadora em ação

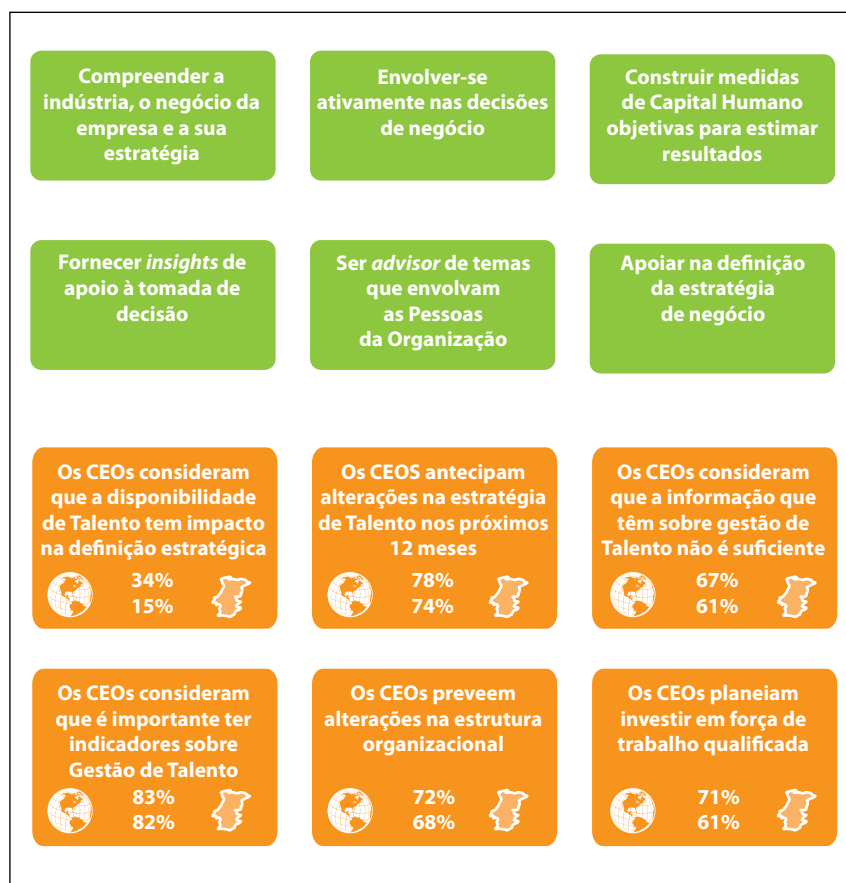
Principais projetos de Recursos Humanos em curso nos SMAS de Oeiras e Amadora

PROJETO	SÍNTESE
Projeto Passo a Passo, Adquirir Novas Competências	Projeto de qualificação académica em parceria com entidades externas, no âmbito do Programa Novas Oportunidades; Prémio Nacional de Boas Práticas na Administração Local; Mais de 180 trabalhadores envolvidos em horário laboral.
Programa SMAS, SA (Sistema de Acolhimento)	Programa integrado de acolhimento.
Projeto Bolsa de Mobilidade Interna	Projeto que facilita percursos de mobilidade horizontal através de uma lógica de compatibilização entre a oferta e a procura interna. Dinamizado por processos de comunicação que convidam à mudança.
Projeto "Boas Ideias, Melhores SMAS"	Projeto de recolha de ideias que potenciem o aumento da eficiência, da eficácia ou da qualidade nos serviços. Os trabalhadores depositam os seus contributos em Centros de Ideias e candidatam-se, assim, a prémios anuais.
Programa anual de Vacinação	Programa de promoção da saúde orientado para a vacinação gratuita contra a gripe e hepatite.
Programa de distribuição de Protetores Solares	Programa de distribuição de protetores solares a trabalhadores com exposição prolongada ao Sol. Abrange cerca de 150 trabalhadores anualmente.
Programa de apoio à mulher trabalhadora grávida	Programa de preparação para o parto e para a maternidade orientado para trabalhadoras grávidas. Em se candidatando estas trabalhadoras têm acesso a leite artificial gratuito pelo período de um ano.
Programa de rastreios de saúde	Rastreios gratuitos realizados em horário laboral em parceria com empresas e outras entidades externas. Foram já realizados diversos rastreios.
Programa de Protocolos com entidades externas	Programa de celebração de protocolos com entidades externas com condições vantajosas para os trabalhadores no acesso a bens e serviços. Abrange protocolos com entidades bancárias, SPA's, transportes escolares, ginásios, entidades prestadores de cuidados de saúde, etc. Visa aumentar o rendimento dos trabalhadores através das poupanças adquiridas por via dos protocolos.

O que pensam os CEO sobre a gestão do talento

O que pensam os principais líderes em Portugal e no resto do mundo sobre o talento e a forma como este deve ser gerido é um dos temas a que podemos ter acesso no Annual Global CEO Survey publicado pela consultora PWC. O estudo a que a revista *Pessoal* teve acesso diz respeito a 2012.

por: **Catarina Guerra Barosa**



Mapa 1 (em cima): Como podem contribuir os Directores de Recursos Humanos?

Mapa 2 (em baixo): O que acham os CEOs?

De acordo com o Annual Global CEO Survey publicado pela PWC, os CEO estão determinados a gerir a sua força de trabalho de forma mais estratégica sabendo que a garantia de crescimento depende da capacidade de instituir um planeamento estratégico alinhado com a noção de talento, de modo bem informado e pro-activo. Nessa medida é necessário colocar duas questões: Quais as competências que serão necessárias requisitar para alcançar os objetivos estratégicos? Como garantirão que têm as pessoas certas, nos locais certos e no momento certo? 80% dos CEO no mundo exigem mudanças estratégicas na gestão do talento e no nosso país essa percentagem situa-se nos 74%, contudo, em Portugal apenas 24% planeiam gastar mais tempo no desenvolvimento da liderança e do *pipeline* de talento no seu negócio; essa percentagem

74% dos CEO do nosso país exigem mudanças estratégicas na gestão do talento; contudo, apenas 24% planeiam gastar mais tempo no desenvolvimento da liderança e do *pipeline* de talento no seu negócio

sobe para 66% no resto do mundo. Michael White, *Chairman*, Presidente e CEO do US-based DIRECTTV referiu mesmo que “uma das primeiras coisas com a qual me comprometi era elevar a nossa função de Recursos Humanos para outro nível estratégico, que tenha maior impacto no negócio.”

Os directores de Recursos Humanos têm assim um papel importante a desempenhar, devendo tornar-se no *Chief Talent Officer* da Organização (mapa 1 e mapa 2). — P

Nota

O QUE PENSAM ALGUNS DOS CEOS CONSULTADOS?

O nosso ponto de partida é ter uma estratégia de capital humano que, tanto quanto possível, antecipe e espelhe a nossa estratégia e o nosso plano de negócio. E isto já é um desafio por si.

Rohana Rozhan, CEO, ASTRO Malaysia Holdings, Malásia

Neste momento, o nosso “trabalho de casa” é aumentar a nossa capacidade. O que é que isto quer dizer? Fundamentalmente, devemos manter a capacidade de responder rapidamente ao ambiente imprevisível e de mudança constante.

Tom Albanese, *Chief Executive*, Rio Tinto, Reino Unido

Mas o que é interessante e que está a mudar é que entre as empresas Ocidentais, a habilidade de contratar, desenvolver e reter talento nas economias em desenvolvimento tem-se tornado um ponto de diferenciação competitiva.

Marijn Dekkers, *Chairman*, Bayer AG, Alemanha

Fonte:

Annual Global CEO Survey publicado por PWC

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

Matthieu Douziech



Num cargo de direção aos 30 anos

Matthieu Douziech é o Diretor de Recursos Humanos da L'Oréal em Portugal. Considera que a sua função é a de um *Business Driver* e se não fosse DRH teria sido médico, uma vez que é também “uma função ligada às pessoas”.

por: **Catarina Guerra Barosa**

COMO É QUE VÊ A GESTÃO RH EM PORTUGAL, E, EM PARTICULAR NA EMPRESA ONDE TRABALHA?

Uma empresa como a L'Oréal tem que estar dotada de uma gestão de pessoas proactiva para estar sempre à frente da concorrência! Em um contexto assim desafiante como o nosso, queremos garantir uma política de recursos humanos a longo prazo que permita a sustentabilidade do negócio.

A gestão de pessoas proactiva permite determinar as zonas de vulnerabilidade da empresa quanto a organização, o “*talent gap*” por exemplo, além de permitir encontrar soluções para curto, médio e longo prazo. A antecipação é uma vantagem competitiva. A inovação é, para mim, o fator-chave de sucesso, retenção e motivação das pessoas.

A política de recursos humanos da L'Oréal tem por base o talento indi-

vidual e o mérito. Para desenvolvermos os nossos colaboradores, a formação é uma área muito forte, onde apostamos num plano de desenvolvimento individual. A oferta formativa faz-se através do nosso centro de formação localizado em Paris e localmente de forma diversificada que vai de encontro às necessidades das nossas equipas.

COMO DESCREVERIA O MODO DE SER DOS PORTUGUESES?

Naturalmente, dois adjetivos me ocorrem: Corajosos e generosos. Corajosos porque estamos

a viver uma situação extremamente difícil e os Portugueses estão a fazer frente com ambição e força para inverter a situação. Generosos porque nunca fui recebido tao bem num país como em Portugal.

A L'ORÉAL É MUITO DINÂMICA NO ÂMBITO DA GESTÃO DE PESSOAS. QUAIS AS ATIVIDADES QUE DESTACA EM TERMOS DE MOTIVAÇÃO DAS EQUIPAS? (DÊ-NOS EXEMPLOS).

A forma de trabalhar da L'Oréal incentiva os colaboradores a excederem os limites da sua criatividade e competência. Para a L'Oréal, a integração é o primeiro passo para a retenção de talentos, onde terão a oportunidade de desenvolver e adquirir novas aptidões através da formação teórica e prática proporcionada a partir do nosso Programa de integração - FIT. Otimizamos assim a sua capacidade de assumir novos desafios com paixão, a possibilidade de mobilidade interna e internacional bem como uma relação confortável e construtiva com o negócio. A gestão de carreiras na L'Oréal é um princípio de desenvolvimento fundamental para todos os colaboradores. A L'Oréal adota uma abordagem de longo prazo à progressão de carreiras, em função do desempenho e das potencialidades.

COMO FUNCIONA A FORMAÇÃO NA L'ORÉAL?

A formação e o desenvolvimento das nossas pessoas estão no coração da L'Oréal. É uma área muito forte, onde apostamos num plano de desenvolvimento individual. A oferta formativa faz-se através do nosso centro de formação localizado em Paris e numa oferta local diversificada que vai de encontro às necessidades das nossas equipas. Em 2010, a L'Oréal, com o objetivo de oferecer formação a todos os seus colaboradores, criou uma plataforma de formação *e-learning* - *My Learning* - que tem uma oferta que vai desde formação em *management*, línguas e IT. Em 2011, criámos a Academia de Vendas Portugal, onde oferecemos formação às nossas equipas comerciais e onde desenvolvemos as competências necessárias para o nosso negócio.

QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS E CARACTERÍSTICAS DETERMINANTES PARA SE TRABALHAR NA L'ORÉAL?

Procuramos jovens flexíveis, generosos, empreendedores, criativos, ambiciosos, corajosos que possam ser os gestores no futuro. Procuramos recrutar uma diversidade de talentos para todas

as áreas de uma grande empresa. Não recrutamos necessariamente pela área de estudo em si, focamo-nos no indivíduo, na sua personalidade, as suas competências globais (técnicas mas também comportamentais e pessoais) e potencial. Mais do que um diploma, ou a Universidade de onde vêm, são fundamentais as suas características interpessoais. Estamos abertos a perfis que têm uma paixão por projetos estimulantes, que lhes dá a energia necessária para ser bem sucedido numa empresa flexível e vigorosa.

COMO FUNCIONA A PROGRESSÃO PROFISSIONAL DAS PESSOAS NA EMPRESA?

A política de recursos humanos da L'Oréal tem por base o talento individual e o mérito. Para retermos e desenvolvermos os nossos colaboradores, a formação é uma área muito forte, onde apostamos num plano de desenvolvimento individual. A oferta formativa faz-se através do nosso centro de formação localizado em Paris e localmente de forma diversificada que vai de encontro às necessidades das nossas equipas. Favorecemos a expressão do projeto profissional dos nossos colaboradores e a empresa, no seu conjunto, fica implicada no desenvolvimento das nossas equipas. É frequente na L'Oréal chegar a um cargo de Direção aos 30 anos! É um resultado impressionante para testemunhar a nossa capacidade de desenvolvimento interno: 67% dos nossos Diretores de Marcas Internacionais foram recrutados à saída das Universidades.

COMO SERÁ O PERFIL DO GESTOR DE PESSOAS DAQUI A 20 ANOS?

Para mim continuará a ser um *Business Driver*, orientado pelos resultados e o sucesso da empresa.

O MATHIEU SE NÃO FOSSE GESTOR DE PESSOAS O QUE SERIA?

Provavelmente médico ou uma função relacionada com as pessoas. —P

A formação e o desenvolvimento das nossas pessoas estão no coração da L'Oréal. É uma área muito forte, onde apostamos num plano de desenvolvimento individual



■ No *Marca Pessoal*, emitido na tvi24, terá oportunidade de ficar a conhecer as boas práticas da L'Oréal na gestão das suas pessoas. Fique atento!



Um Compromisso para o Crescimento

A terceira alteração ao Código do Trabalho

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

A terceira alteração ao Código do Trabalho já entrou em vigor e as principais modificações acontecem ao nível do trabalho suplementar, banco de horas, férias e feriados, despedimento por inadaptação e compensação pela cessação do contrato de trabalho.

A controversa terceira alteração ao Código do Trabalho (CT) foi, finalmente, publicada em Diário da República – Lei n.º 23/2012, de 25 de junho de 2012 – e, conforme previsto, está a suscitar significativas reações nos diversos setores da sociedade.

Se, por um lado, esta alteração é aplaudida pela generalidade dos empregadores, que a consideram como um “balão de oxigénio”, na medida em que não só lhes permite diminuir os custos com o trabalho, como fazer uma melhor gestão dos tempos de trabalho, por outro, é alvo de forte contestação por parte dos trabalhadores, que veem diminuídos os seus rendimentos provenientes do trabalho suplementar, bem como os que lhe são devidos em virtude da cessação dos respetivos contratos de trabalho.

Certo é que, esta alteração não pode ser escrutinada fora do particular contexto em que germinou, na medida em que tem na sua génese o Memorando de Entendimento assinado entre o Estado Português e a *Troika* e ainda o “Compromisso para o Crescimento, Competitividade e Emprego” acordado entre o Estado Português, as Confederações Patronais e a UGT.

O pano de fundo não era (nem é) idílico, tendo forçado o legislador a desenhar medidas de promoção da produtividade (como a eliminação de feriados), de diminuição dos custos com o trabalho (redução dos acréscimos retributivos do trabalho suplementar), de flexibilização dos despedimentos (com a alteração

do regime do despedimento por inadaptação), entre outras que seguidamente se apresentam.

TRABALHO SUPLEMENTAR

- Suspensão, pelo período de dois anos (i. é. até 31 de julho de 2014), de cláusulas convencionais (previstas em IRCT) ou contratuais (constantes de contratos de trabalho) que disponham sobre acréscimos retributivos associados à prestação de trabalho suplementar superiores aos estabelecidos pelo CT, passando o trabalho suplementar a ser remunerado nos seguintes termos:

(i) dia útil, 25% na primeira hora ou fração e 37,5% por hora ou fração subsequente;

(ii) dia de descanso semanal obrigatório ou complementar ou feriados, 50% por cada hora ou fração.

Findo o aludido período de dois anos sem que as mencionadas cláusulas convencionais ou contratuais tenham sido revistas, os valores delas constantes serão reduzidos para metade, até aos limites mínimos previstos no CT;

- Eliminação, com caráter imperativo, do descanso compensatório associado ao trabalho suplementar prestado em dia útil, em dia de descanso semanal complementar ou em feriado.

BANCO DE HORAS

- Possibilidade do empregador e trabalhador, por acordo, instituírem um banco de horas (individual) e, no âmbito do mesmo, preverem o alargamento do período normal de trabalho até 2 horas/ dia, 50 horas/ semana e 150 horas/ ano;

- Idêntico alargamento do período normal de trabalho a todos os trabalhadores de uma equipa, secção ou unidade económica quando 75% dos trabalhadores da referida estrutura aceitem (ou não se oponham) a proposta do empregador de implementação do regime de banco de horas;

- Possibilidade do empregador, por acordo com 60% dos trabalhadores de uma equipa, secção ou unidade económica, aplicar o regime do banco de horas a todos os trabalhadores da referida equipa, secção ou unidade económica, desde que exista previsão nesse sentido em instrumento de regulamentação coletiva (IRCT). Nestes casos o período normal de trabalho

pode ser alargado até quatro horas/ dia, 60 horas/ semana e 200 horas/ ano;

- A compensação do trabalho prestado em acréscimo ao abrigo do banco de horas passa a poder ser efetuada mediante o aumento do período de férias, em alternativa ou acumulação com as possibilidades já existentes de redução equivalente do tempo de trabalho e/ou pagamento em dinheiro.

FÉRIAS E FERIADOS

- Eliminação do mecanismo de "majoração das férias", introduzido pelo CT de 2003, que previa a possibilidade de alargamento do período de férias anual em um, dois ou três dias, em função da assiduidade do trabalhador. Assim, e com exceção de previsão expressa em cláusulas convencionais ou contratuais anteriores a 1 de dezembro de 2003, o período de férias da generalidade dos trabalhadores regressará aos 22 dias úteis por ano (a partir de 01 de janeiro de 2013);

- A partir de janeiro de 2013, deixam de ser considerados feriados obrigatórios os seguintes dias: Corpo de Deus (móvel), 5 de outubro, 1 de novembro e 1 de dezembro;

- Possibilidade de perda de retribuição nos dias de descanso ou dias feriado imediatamente anteriores ou posteriores a dia (ou meio dia) de trabalho em que um trabalhador falte injustificadamente – o empregador pode, assim, por exemplo, passar a descontar, a um trabalhador que falte injustificadamente numa 6.ª feira de ponte, a retribuição de 5.ª feira e do fim de semana;

DESPEDIMENTO POR INADAPTAÇÃO

- Admissibilidade do despedimento por inadaptação ainda que não tenham sido introduzidas modificações ao posto de trabalho, desde que verificados determinados requisitos, nomeadamente, a modificação substancial da prestação realizada pelo trabalhador, que se prevê que seja definitiva, de que resulte, entre outros, a redução continuada de produtividade ou qualidade – esta possibilidade só é aplicável relativamente a objetivos que tenham sido acordados entre o empregador e o trabalhador a partir de 01 de agosto de 2012;

- Eliminação do requisito da inexistência de posto de trabalho disponível e compatível com a qualificação profissional do trabalhador objeto do despedimento por inadaptação.

COMPENSAÇÃO PELA CESSAÇÃO DO CONTRATO DE TRABALHO

- De um modo geral, o que se verificou foi uma redução da base de cálculo da compensação de 30 para 20 dias de retribuição base e diuturnidades por cada ano completo de antiguidade (vigorando diferentes regimes em função dos contratos de trabalho terem sido celebrados antes ou após 01 de novembro de 2011).

Resta, ora, aguardar para confirmar se as medidas introduzidas por esta terceira alteração se revelam aptas a contribuir para a sobrevivência e salubridade financeira das empresas (que é condição necessária, mas não suficiente, para a manutenção e criação de postos de trabalho), e em que medida as greves entretanto polvilhadamente decretadas enquanto forma de reação dos trabalhadores a esta alteração legislativa não serão aptas a hipotecar esse objetivo. _____P



UM ANO A CRIAR VISÃO PARA O FUTURO DA APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA

Num ano de trabalho faz-se muita coisa. Ter oportunidade e interesse pela formação/aprendizagem e pela inovação e criatividade tem sido o mais revelador desta empreitada a que pusemos ombros.

Para quem chega ao nosso contacto saiba que tem ao seu serviço informação de qualidade superior de nível europeu e que dela se pode apropriar. E está agora a chegar o tempo de se apropriar de conteúdos formativos e de ensino.

O PTeam, uma equipa de formadores/ consultores reunida de forma voluntária mas comprometida, está a dar passos para criar uma oferta de formação (de formadores e de gestores) que possa ser distribuída em canais europeus (via plataforma de *eLearning*) e que seja certificada (um contributo forte para o reconhecimento e aprendizagens informais e não formais). Faz o que muitos dizem que é preciso fazer: junta universidades, organismos públicos, empresas e organizações sociais.

O GREAT é agora uma vontade afirmada de muitos agentes do conhecimento europeus em contribuir para a o futuro da aprendizagem ao longo da vida na Europa e, em especial, para a estratégia de educação/ formação que se desenha para o período de 2014-2020.

Um ano decorrido de trabalho (www.projectgreat.eu), estamos a trabalhar com o olhar numa Conferência Internacional em Lisboa para setembro de 2013 e preparando apresentações e intervenções em alguns Países Europeus, incluindo Bruxelas. Esta equipa está em ligação com outros professores/ formadores de países da parceria (Áustria, Itália, Turquia, Roménia).

Be a GREAT Learner

Etelberto Costa,
Coordenador 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.





EMPRESAS "ROCK"

A Brands Like Bands abordou, através do seu projeto "Empresas Rock", na FNAC Vasco da Gama, a música e o efeito que esta poderá ter nas empresas portuguesas numa altura tão instável e conturbada como a que vivemos. Isto porque, quer em tempos de bonança ou em tempos de austeridade, a criatividade irá sempre ajudar a alavancar os negócios, permitindo a quem o pratica um grau de motivação, de interação e sentimento de pertença relativamente à organização muito superior. O debate contou com a presença de Luís Pais Antunes, PLMJ - Sociedade de Advogados e representante do Rock 'n' Law, Helena Marujo, Docente de Gestão de Recursos Humanos e Alexandre Lourenço, gestor, docente universitário na Católica e músico.

JABA RECORDATI DEDICA DIA DO VOLUNTARIADO A INSTITUIÇÕES DE APOIO SOCIAL

No âmbito do projeto de responsabilidade social *Recordati Quer*, a Jaba Recordati dedicou o dia 21 de setembro à atividade do voluntariado, envolvendo 89 dos seus 118 colaboradores na recuperação das instalações de duas instituições de apoio e solidariedade social dos concelhos de Oeiras e Cascais. "No Dia do Voluntariado, temos dois terços dos colaboradores fora da empresa e das suas funções habituais, comprometidos com a cultura da Jaba Recordati, o que equivale a 89 dias de trabalho que oferecemos ao projeto de responsabilidade social", refere Nelson Pires, Diretor-Geral da Jaba Recordati.



INAUGURAÇÃO DA NOVA SEDE DA TELEPERFORMANCE PORTUGAL

A Teleperformance Portugal inaugurou, no final de setembro, a sua nova sede e plataforma de Customer Experience Management, localizada no Parque das Nações. A cerimónia de inauguração contou com a presença do ministro da Economia, Álvaro Santos Pereira, bem como representantes de grandes empresas nacionais. Com este novo projeto, a Teleperformance vai ser responsável pela criação de 1200 empregos diretos este ano.



HOLMES
PLACE

holmesplace.pt

Encontramo-nos lá!



one life. live it well.

■ MATTHIAS CONTZEN COM EXPOSIÇÃO NA CIDADELA DE CASCAIS

Escultor alemão traz "My Pocket Universe" à galeria Work.Ink, de Joana Arez. A exposição vai estar patente até 18 de novembro e pode ser vista em toda a fortaleza de Cascais, interiores da pousada e Work.Ink. A exposição tem a assinatura de Matthias Contzen e pode ser vista entre os dias 13 de setembro e 18 de novembro. Nascido na Alemanha, em 1964, o escultor vive em Cascais há 15 anos e é nesta simpática vila à beira mar que se sente em casa. Com provas dadas em todo o mundo, a sua vasta obra já é parte de importantes coleções privadas e públicas, bem como património cultural urbano não só em Portugal, na Fundação D. Luís I por exemplo, como no Dubai, no Palácio Real de Espanha, em Toronto ou Nova Iorque.



■ KEANE

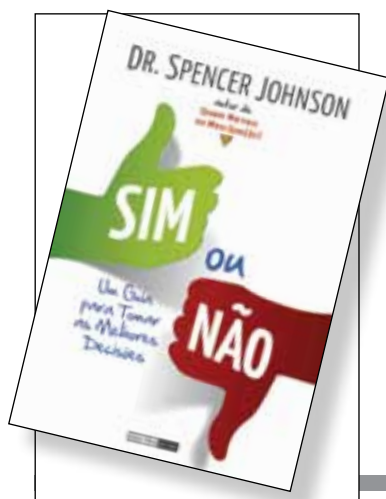
Os Keane estão de volta ao nosso país, depois de um concerto no Cascais Music Festival, para dois concertos já em outubro. O quarto disco de originais dos Keane, "Strangeland", foi editado este ano e entrou diretamente para o primeiro lugar do top de vendas no Reino Unido. De acordo com o site TicketLine: "Tim Rice-Oxley, que já venceu o Prémio Ivor Novello de Melhor Compositor, afirmou que 'Strangeland' parece uma aventura que pode sugerir coisas diferentes a pessoas diferentes. Como qualquer aventura, é repleta de incertezas e potenciais revezes mas também oferece a possibilidade de experiências extraordinárias e descobertas magníficas. Adoro pensar que a viagem ao longo de 'Strangeland' pode ser uma jornada de redenção".

20 de outubro, 21h00, Campo Pequeno

■ RICHARD HAWLEY

Cantor, compositor, guitarrista e produtor, Richard Hawley é um nome incontornável da música britânica das últimas duas décadas, e vem a Portugal este mês para apresentar o seu novo álbum, "Standing at the Sky's Edge", editado em maio deste ano. Fez parte dos Treebound Story ainda no liceu, e teve o primeiro sucesso com os Longpigs, banda pioneira do movimento *brit-pop*, de que também fazia parte o baterista Dee Boyle, dos Cabaret Voltaire.. Onze anos depois, conta já com sete discos de originais e um ao vivo, tendo colaborado com os Arctic Monkeys e Elbow, entre outros. O disco que vem apresentar neste concerto, entrou diretamente para o terceiro lugar do top de vendas no Reino Unido.

22 de outubro, 21h00,
Sala TMN ao Vivo



■ SIM OU NÃO

Sim ou Não, de Spencer Johnson, autor do bestseller *Quem Mexeu no meu Queijo*, lida com as dificuldades que impedem as pessoas de terem sucesso e serem felizes: a incapacidade de tomar decisões certas. Um guia que ensina a criar boas opções e a colocar de lado qualquer tipo de ansiedade. Revela ainda como utilizar a integridade, a intuição e a percepção para alcançar a autoconfiança e a serenidade necessárias para alcançar o sucesso.





FUN HOME

Depois de *Persépolis*, a Contraponto volta a apostar na banda-desenhada com aquele que a Booklist descreveu como «um dos melhores romances gráficos de sempre.» *Fun Home*, de Alison Bechdel é uma das grandes apostas da *rentrée*. Trata-se de uma tragicomédia familiar - descreve a relação que a autora manteve com o pai ao longo da sua infância e adolescência. Foi livro do *New York Times*, do *Los Angeles Times*, do *San Francisco Chronicle*, da *Publishers Weekly*, da *Salon.com*, da *Amazon.com*, do *Guardian* e do *London Times*.

MAIOR DESFILE MUNDIAL DE SMARTS EM ANTUÉRPIA

Smart times atraiu à Bélgica 1594 adeptos oriundos de 27 países. Aconteceu entre os dias 23 e 26 de agosto deste ano e 1594 fãs da smart oriundos de 27 países deslocaram-se a Antuérpia para a maior concentração mundial da comunidade smart, tendo estabelecido um novo recorde mundial com a parada de smarts mais longa de sempre. Todas as emissões de CO2 produzidas pela circulação durante o evento de quatro dias serão compensadas pela reflorestação. Em conjunto com a organização internacional sem fins lucrativos WeForest, a smart irá plantar 5200 árvores no Quênia. No próximo ano, a smart times terá lugar em Lucerna.



SEMINÁRIOS RECURSOS HUMANOS

EXCEL APLICADO À GESTÃO DE RH

Lisboa, 26 e 27 de Novembro de 2012

LEGISLAÇÃO LABORAL UP TO DATE

Lisboa, 28 e 29 de Novembro de 2012

PROCESSAMENTO SALARIAL E SEGURANÇA SOCIAL

Lisboa, 3 e 4 de Dezembro de 2012

COMUNICAÇÃO INTERNA EM AMBIENTE DE MUDANÇA

Lisboa, 5 e 6 de Dezembro de 2012

FORMAÇÃO PARA FORMADORES OCASIONAIS

Lisboa, 10 e 11 de Dezembro de 2012

GESTÃO E AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Lisboa, 12 e 13 de Dezembro de 2012

Conheça todas as nossas ofertas especiais e consulte os programas detalhados em www.ife.pt

MEDIA PARTNERS

Human Resources
HRPortugal

Pessoal

Portal Oficial

RH online

ORGANIZAÇÃO



EMPRESA ACREDITADA POR



EMPRESA ORGANIZADORA DE



Glacier Express

Ao encontro dos deslumbrantes glaciares alpinos



texto: **Fernando Borges** Fotos: **Glacier Express**

É um dos mais famosos comboios turísticos, percorrendo caminhos através das paisagens intactas das majestosas montanhas da Europa Central, parando em antigas estações, deslizando entre imponentes desfiladeiros e vales encantados, cruzando 291 majestosas pontes e 91 túneis. Paisagens e caminhos percorridos pelo comboio mais lento do mundo, o Glacier Express, a uma velocidade que parece convidar a sair da carruagem panorâmica e abraçar todo esse cenário deslumbrante.

Viver o espetáculo único dos Alpes suíços numa fabulosa viagem de comboio. Numa experiência incomparável através do Valais na Engadine, descobrindo lugares fantásticos, encantadores vales, picos eternamente cobertos de neve, aldeias pacíficas perdidas na montanha e pitorescos lugares escondidos no meio de uma inebriante paisagem, é o que lhe é proposto ao embarcar numa viagem sobre carris que o levam muitas vezes acima dos 2000 metros, atravessando profundos túneis, desfiladeiros selvagens e vertiginosos viadutos.

E quando a sua viagem terminar, por certo que exclamará: “o Glacier Express é simplesmente incomparável!” Terá descoberto, de uma forma diferente e pausada, ao ritmo de um doce embalo, um pedaço da Suíça, numa



viagem que começa em Zermatt, uma encantadora e mundialmente famosa estância de esqui aos pés do monte Cervin, para terminar, sete dias depois, na elitista St. Moritz, depois de atravessar o Valais à l'Engadine, passando por St-Gothard. A fonte que dá origem ao Reno e ao Ródano, os glaciares de Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn e de Albula/ Bernina, lugares inscritos como Património Mundial da UNESCO, onde encontramos o viaduto Landwasser, de curvas incrivelmente arrojadas. Uma maravilha da engenharia ferroviária, que faz parte daquela que é considerada a rota de comboio mais pitoresca do mundo. Um trecho entre Chur e St. Moritz, um dos três percursos de comboio no mundo inscritos na lista de Património Mundial da UNESCO.

Um lugar que faz parte do Parque Nacional do cantão de Grisons, fundado





em 1909 por uma iniciativa privada. Um lugar praticamente intacto desde que o homem ali chegou há mais de 5000 anos.

Um parque onde se erguem majestosas montanhas que parecem tocar o céu, como Le Cervin, o rei das montanhas; Dom, com 4545 metros, o pico mais alto localizado exclusivamente no território suíço, Piz Bernina, o único superior a quatro mil metros dos Alpes Orientais (4049 metros), o orgulho da região, fazendo com que o viajante se sinta um verdadeiro alpinista, para depois se cruzar com a passagem de Oberalp, a 2033 metros.

Uma viagem no Glacier Express que é também uma exploração delicada de uma fauna e flora única, visível e sentida a partir do vagão panorâmico,

reconfortando o nosso espírito com imagens que nos recordam que ainda existem lugares onde a Natureza está intacta e pura.

Este é igualmente um roteiro que nos permite conhecer o melhor da Suíça e a sua diversidade cultural, passando por vários cantões e escutar as quatro línguas que se falam neste país, assim como conhecer a longa história do Glacier Express.

Uma história que começa nos anos 20, do séc. XX, quando a alta sociedade mundial descobre o charme de St. Moritz e de Zermatt, levando a que os responsáveis das três sociedades ferroviárias suíças, perante o potencial turístico que estas duas pequenas vilas até então isoladas representavam, se unissem e inaugurassem, em 1926, o primeiro troço, ligando Le Valais a Les Grisons.

Mas foi o dia 25 de junho de 1930 que se transformou na data verdadeiramente histórica, com a abertura da linha Viège - Coire, assegurando pela primeira vez a ligação Zermatt - St. Moritz, passando a disponibilizar um vagão-salão e a oferecer três classes, a utilizar composições elétricas e uma a vapor, que acabaria por ser enviada para o Vietname, para regressar aos Alpes apenas nos anos 90 e tornar-se na composição mais popular, e tendo sido acrescentado também um vagão-restaurant.

E assim vamos percorrendo paisagens pitorescas e diferentes, que vão dos picos alpinos cobertos de neve às cascatas que correm montanha abaixo, dos prados verdejantes aos castelos históricos, das abruptas rochas aos vilarejos bucólicos, desafiando glaciares, ou atravessando encantadoras aldeias e extensos vinhedos, sendo difícil encontrar adjetivos, poéticos ou não, que façam justiça à beleza indescritível de uma viagem no Glacier Express. **—P**

Contactos



Morada: Campo Grande, nº 220 B
 1700-094 Lisboa - Portugal
Tel: +351 21 781 74 70 **Fax:** +351 21 781 74 79
E-mail: travel@across.pt
 www.across.pt



ASSINE A REVISTA PESSOAL

E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Direta de Apoio ao Assinante:

Tel.: 214 337 036

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



Depois deste tempo

Jorge Marques, *Talent manager*

A nossa atividade profissional, enquanto gestores de pessoas, sempre foi uma atividade política no seu sentido mais puro.

Nas nossas sociedades, sempre procurámos mobilizar pessoas para objetivos, resultados e relações que se enquadravam em políticas e estratégias. Construímos uma democracia do trabalho, com contratos, estatutos e papéis, direitos e deveres e lideranças relativamente claras.

Aprendemos muito ao longo do tempo e concluímos que o desenvolvimento das nossas organizações se complementava com o das nossas pessoas, dos nossos clientes e fornecedores.

Cometemos muitos erros ao longo desse tempo, demasiado peso nas estruturas, estatutos e hierarquias, pouca autonomia para as pessoas, muita confusão entre o que era gestão e liderança, dificuldades na identificação e gestão dos verdadeiros talentos. Mas eram erros que estavam identificados e as soluções progrediam a um ritmo razoável. Pelo menos ao nível do discurso, quer os empresários, quer os gestores, eram unânimes em reconhecer que as pessoas eram o seu principal ativo e a vantagem competitiva mais diferenciadora. Até o patrão Estado procurava acompanhar estes ventos.

Aceitava-se, portanto, a importância, a complexidade e a necessidade de se investir na gestão das pessoas e em formas de liderança mais efetivas. Para lá da racionalidade necessária, era patente a procura de satisfação dos trabalhadores, o seu melhor enquadramento e aproveitamento, o seu desenvolvimento como pessoas e profissionais. Quem assim trabalhava, acabava por obter bons resultados.

Mas na medida em que o poder das pessoas aumentava, um outro poder se desenvolvia na penumbra da economia e preparava-se para fazer ruir esta construção e alguma harmonia entre o que era a satisfação do acionista, do trabalhador e do cliente. De repente, a nova palavra de ordem passou a ser a satisfação imediata e exclusiva do acionista. Acompanhando isto, a economia real sofre um estrangulamento e passa a ser substituída por um sistema de especulação financeiro virtual.

As crises, como a que vivemos, são sempre formas de regeneração do capital, tal como acontece com qualquer organismo, mas neste caso, tudo está a ser feito em reforço desse poder financeiro e para anular toda e qualquer resistência social ou política. Desta vez, não é apenas o trabalho que é o inimigo, mas simultaneamente a economia real, as empresas e o fraco poder político que tem dificuldade de se enquadrar nos novos contextos globais. A crise de 2008 não foi por acaso, descontrolo ou surpresa, ela foi bem pensada na cabecinha de alguns académicos que também a modelaram. Nessas modelações são claros os objetivos finais, isto é, a desvalorização do poder e valor do trabalho, a criação de conflitos entre patrões e empregados da economia real, o afastamento entre eleitores e os seus eleitos.

É isso a que estamos a assistir, as profissões, o emprego, a ética e o contrato social estão debaixo de forte pressão. As empresas da economia real continuam a sofrer vários ataques, muitas morrerão pelo caminho e uma boa parte tentará sobreviver. Os governos não terão opções e forçados por dívidas acumuladas ao longo dos anos, por erros graves das diferentes governações, ficarão completamente nas mãos dos credores e vão tomar-se os seus instrumentos de guerra. A ideia de cidadania, sociedade e democracia poderá tender para um vazio.

Teremos assim, neste horizonte, um governo que é cada vez menos do povo e mais do sistema financeiro especulativo e, por outro lado, um sistema que casará os interesses dos empresários da economia real e do mundo do trabalho. Não restam muitas alternativas a este último sistema que não seja o de gerar um novo tipo de relações e de contrato social. Pode acontecer que os governos, sobre a pressão dos seus credores e assumindo-se como o Estado por inteiro, acen-tuem as exceções como regra e possamos passar a ser um Estado de Exceção que se julga acima dos contratos, leis, constituição e da própria democracia.

O que vivemos já não é uma crise, é a derrota de um sistema económico e político sem sentido, é a necessidade de criar um outro onde não haja fiado, a democracia seja para todos e o Homem se mantenha de pé. **—P**



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE
GESTÃO DAS PESSOAS

ENCONTRO NACIONAL 2012 PESSOAS

CONFIANÇA, CORAGEM E COLABORAÇÃO

CENTRO
CULTURAL
DE BELÉM

30 OUT. 2012
09H30

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

O **45º Encontro Nacional APG** reúne ao longo de um dia a comunidade portuguesa dos Gestores de Pessoas num programa inovador que evidencia a importância do capital humano nas organizações e o seu contributo estratégico na obtenção de performances e resultados de excelência.

O **45º Encontro Nacional APG**, com o tema **Pessoas - Confiança, Coragem e Colaboração**, conta com a participação de notáveis oradores:

Mário Ceífil Confiança: um valor central para a excelência de pessoas, equipas e organizações

Frederico Fezas Vital e **Miguel Gonçalves** Coragem: uma força de lideranças exemplares

Miguel Pina e Cunha e **Nadim Habib** Organizações Positivas: uma cultura para um desempenho superior, feliz e sustentável

Maestro João Castro Colaboração: a importância e o poder da concertação das vozes

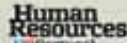
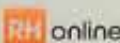
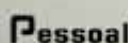
Para mais informações contacte:

T: 21 358 09 12 | M: encontronacional2012@apg.pt

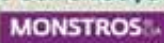
patrocinadores:



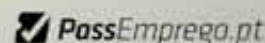
parceiros de media:



parceiro de design e comunicação:



parceiro de web:





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

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



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

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

Talent at work