

Pessoal

Nº 119 • SÉRIE III • ANO 11 • MENSAL • NOVEMBRO 12 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)



egor
GRUPO EGOR
PESSOAS E NEGÓCIOS



Há PESSOAS para além do Orçamento

Conheça os pontos essenciais
do Orçamento do Estado para 2013

Saiba como as empresas podem
incrementar a motivação
dos trabalhadores
sem aumentar custos

KELLY.

Talent at work

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





good
to know
you



por detrás
de um excelente serviço
estão os melhores
profissionais

randstad eleita
o melhor fornecedor
de RH 2012

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

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

www.randstad.pt



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

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services



02 EDITORIAL

Colaboração, confiança e coragem

04 A 9ª ARTE

Pessoas e Orçamento

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Legislação
Bolsa RH

12 RH GLOBAL

14 OUT OF THE BOX

Liderança e empenhamento
na Seleção Nacional de Rugby

18 ENCONTRO APG 2012

O Encontro da Gestão de Pessoas

26 ESPECIAL RH

Os pontos essenciais
do Orçamento do Estado
Há pessoas para além do Orçamento

36 ENTREVISTA

David Yesford



38 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Projeto Mais Família

40 BARÓMETRO RH

Desinvestimento nas funções
estratégicas dos RH

42 FERRAMENTAS RH

É possível medir o comportamento?

44 TALENTO

Programa Bosch para jovens
com elevado potencial

46 FELICIDADE

A felicidade serve-se quente, mas
só no inverno!



48 PERFIL

Patrícia Valente

52 CRÓNICA

O estado da Nação, das
Competências e das Pessoas

54 ANÁLISE JURÍDICA

Banco de Horas

56 IMAGENS RH

58 WELLNESS & PLACES

60 IMAGENS

Mount Nelson Hotel

64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Quando o conhecimento se esgota
na carreira



Margarida Barreto, Diretora
revistapessoal@moonmedia.info

Colaboração confiança coragem

Todos sabemos as vantagens da Confiança nos ambientes pessoais, organizacionais e sociais. Sente-se no ar um certo à-vontade no estar e no ser, sem máscaras nem falsas identidades; os gestores são honestos e lideram pelo exemplo, as pessoas dizem o que pensam, respeitam e exigem respeito, sabem com o que podem contar e, com base nisso, estão dispostas a contribuir com o máximo que podem e conseguem, a cada momento, para o Bem que sendo Comum é também o delas próprias. Mas a Confiança tem de ser construída na verdade e a verdade exige muitas vezes a Coragem de assumir posições ou defender convicções que podem não ser as mais fáceis ou consensuais. E para isso é preciso ter a auto-estima e a auto-confiança na dose certa, bem como a inteligência emocional para perceber os momentos e os modos mais adequados a cada circunstância. Quando olho à minha volta para aquilo que se passa na relação entre as pessoas nas organizações, e não só, tenho mesmo a sensação de que a maioria das vezes a intenção é boa – porque não se quer magoar, porque não se quer discordar, porque...

– embora o resultado final seja exatamente o contrário daquilo que se podia esperar, nomeadamente porque todas as pessoas, e as crianças são imbatíveis nisso, sentem e tiram conclusões não apenas com base nas palavras mas em tudo aquilo que, em cada momento, todo o nosso corpo comunica. Finalmente a Colaboração. Haverá palavra mais bonita? Gosto particularmente daquela ideia de “1+1 = 3”, que traduz bem que o conjunto pode ser muito mais do que a soma das partes, e que as sinergias são possíveis quando estamos todos empenhados em atingir objetivos comuns. E aqui, nós portugueses, podemos ser imbatíveis, quando integrados em ambientes positivos e de confiança, porque a nossa natureza é essa mesma, de ajudar e colaborar. “Pessoas: Confiança, Coragem e Colaboração”, foi o tema escolhido para o Encontro Nacional da APG. Esperamos contribuir para o debate de temas que, sendo pertinentes, principalmente nos momentos menos bons, é urgente estarem presentes na gestão das empresas e das pessoas, se queremos ser um País mais forte e competitivo! _____

Apenas palavras. Mas, se cada um de nós quiser, podem ser muito mais do que isso. Mas será que todos estamos a fazer o que é necessário para as tornar vivas? Nas organizações, na família, na escola...? Nem tudo começa por nós, bem sei, mas há muitas situações em que podemos, com o nosso comportamento e atitude, fazer a diferença e influenciar outros, dependendo do local em que nos encontramos e das funções que exercemos.

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 119
Novembro 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: Miguel Carvalho

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: Fotolia

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

People helping people achieving results through people

pwc

Contactos

Maria Manuel Seabra da Costa

maria.manuel.seabra.costa@pt.pwc.com

Pressão para resultados, aumento da concorrência, necessidade de consolidar presença no mercado e urgência em procurar novos destinos são desafios para os quais precisa de Pessoas.

Desafie-nos a ouvi-lo e, em conjunto, pensar como percorrer este caminho para resultados com as suas Pessoas.



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

A MINHA ESCOLHA

MANUEL ANTÓNIO PINA

Ele foi mas deixou palavras cheias de gente dentro

A Poesia Vai Acabar

A poesia vai acabar, os poetas vão ser colocados em lugares mais úteis. Por exemplo, observadores de pássaros (enquanto os pássaros não acabarem). Esta certeza tive-a hoje ao entrar numa repartição pública.

Um senhor míope atendia devagar ao balcão; eu perguntei: «Que fez algum poeta por este senhor?» E a pergunta afligiu-me tanto por dentro e por fora da cabeça que tive que voltar a ler toda a poesia desde o princípio do mundo. Uma pergunta numa cabeça.

— *Como uma coroa de espinhos: estão todos a ver onde o autor quer chegar?* —

Manuel António Pina, in "Ainda não é o Fim nem o Princípio do Mundo. Calma é Apenas um Pouco Tarde"



Pessoas e Orçamento

Pode parecer um lugar-comum dizer-se que as pessoas não são números, mas sendo um lugar-comum não é por demais repetir vezes sem conta que somos mais do que um nome ou um número. Sempre que releio um texto de Heidegger chego a ficar comovida pela forma como é descrita a relação que o Homem deve ter com a Natureza. Para aquele pensador, essa relação deve ser parecida com a que o poeta tem com as coisas do mundo. São muitas as considerações que se fazem sobre os poetas, dizendo-se deles que são distraídos, que estão na Lua, que andam a contar carneirinhos infinitamente. Mas as coisas não são assim exatamente, a poesia é a arte de medir, poetizar não é mais do que tirar as medidas no que isso tem de qualitativo e não quantitativo. Pouco importa ao poeta o tamanho em metros de uma montanha se ela é o que dá à paisagem a força arrebatadora do que é belo. Pouco lhe importa se somos dez ou dez milhões, o que importa é que somos todos únicos. Não sendo números só podemos ser medidos e não contados.

O estabelecimento de uma relação de confiança (aliás, uma das palavras que o Encontro da APG elegeu como mote para a Gestão de Pessoas) não assenta assim em pressupostos quantitativos. Essa relação começa na família, passa pelas pessoas e termina no Estado, na relação entre os cidadãos e as entidades que representam o Estado. A crise atual é uma crise que, todos o sabemos, assenta em números, é financeira e é também económica, mas

preocupante é ir além disso e ser também uma crise de confiança. Os cidadãos não confiam no Estado, sentem-se números. O Estado, através das mais elevadas figuras que o representam, não consegue estabelecer com os seus representados uma relação de cumplicidade, não sabe medir, só sabe contar.

Eu, que não tenho por hábito queixar-me, mas sinto-me a cidadã nº 09.001.0003, sempre procurei fazer a minha vida sem precisar do Estado, mas tenho contribuído paulatinamente para que este me continue a ver como um ativo, sim, sou uma contribuinte. Sou para o Estado um sujeito passivo — e isso diz tudo.

Não é possível aos cidadãos verem-se representados em mapas, quadros e gráficos e, nos últimos anos, é isso que tem acontecido. Voltando a Heidegger, queria ele dizer-nos que devemos habitar a terra com um respeito parecido com aquele que os poetas têm pela natureza quando a medem, quando a absorvem nas suas palavras ou mesmo nos seus números. Nos números dos poetas estão as pessoas e a natureza.

Nós, infelizmente, não estamos dentro dos números do ministro Gaspar, nem nas palavras de Passos Coelho, nem estivemos nas de Sócrates (José Sócrates), nem conseguimos ver-nos nas contas atribuladas do défice ou do PIB. Nós estamos num sítio onde não chega a visão de quem nos representa. Em circunstâncias familiares ou pessoais era caso para sair de casa ou pedir o divórcio, mas no nosso caso, pode ser razão para, com urgência a, ter poetas a mandar no país. **_____P**



**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.

AGENDA

APG

www.apg.pt
213 522 717

- Formação: 'A Organização do Tempo de Trabalho'.

Lisboa, 20 de novembro de 2012. Preço: sócios efetivos e coletivos da APG 125€ + IVA.

- Formação: 'Como usar Jogos em contexto de Aprendizagem? (GBL – Game Based Learning)'. Lisboa, 6 de dezembro de 2012. Preço: sócios efetivos e coletivos da APG 125€ + IVA.

European Professional Women's Network

www.europeanpwn.net
+ 33 9 70 44 62 62

- 2º Evento Anual da EPWN Lisbon, subordinado ao tema 'Growth, Diversity and Talent'. Lisboa, 8 de novembro de 2012.

Grupo Almedina

www.almedina.pt
239 838 015

- 'XVI Congresso Nacional do Direito do Trabalho'. Lisboa, 15 e 16 de novembro de 2012. Preço: 400€.

Grupo IFE

www.ife.pt
210 033 800

- Conferência: 'Global Contact Center'. Lisboa, 21 e 22 de novembro de 2012. Preço: 975€ + IVA.
- Formação: 'Gestão Estratégica e Criação de Valor nos Recursos Humanos'. Lisboa, 8 a 30 de novembro de 2012. Preço: 3250€ + IVA



01

SAIBA COMO REALIZAR O SEU SONHO

O Concurso BES Realize o Seu Sonho é uma iniciativa da Associação Acreditada Portugal, que visa promover o empreendedorismo empresarial e social, e que desafia os Portugueses a candidatarem uma ideia ou projeto que queiram implementar. Qualquer pessoa, independentemente da sua idade, nível ou área de formação, pode-se candidatar. A ferramenta DreamFactory irá apoiar os participantes do Concurso BES Realize o Seu Sonho a estruturar as suas ideias em projetos de negócio financiáveis. Até 4 dezembro de 2012, encontram-se abertas as inscrições para o Concurso BES Realize o Seu Sonho. Faça a sua inscrição através do site da organização: www.acreditaportugal.pt.

SAGE APRESENTA NOVO SOFTWARE DE GESTÃO DE PESSOAL (01)

A Sage Portugal, especialista mundial no desenvolvimento de *software* de gestão, anuncia a disponibilização da nova Gestão de Pessoal Sage, que, de acordo com a empresa, traz novidades e benefícios relevantes para organizações e colaboradores, nomeadamente a gestão dos pagamentos do subsídio de alimentação via cartão de débito. Esta nova aplicação possibilita automatizar o processo de pagamento do subsídio de alimentação através de um cartão de débito pré-pago, permitindo que ambas as partes obtenham benefícios fiscais imediatos ao nível do IRS e das contribuições para a Segurança Social. Entre as novidades, a nova Gestão de Pessoal apresenta ainda uma consulta e visualização de informação mais amigável.



02

TRABALHADORES DA ALVO REQUALIFICAM INSTALAÇÕES DA UNIÃO ZOÓFILA (02)

A Alvo, empresa tecnológica nacional especializada na implementação de soluções de *software* de gestão para PME, no âmbito da sua política ativa de responsabilidade social, participou na 7ª edição do GIRO, organizado pelo GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, com uma iniciativa de apoio à União Zoófila. Voluntários da Alvo juntaram-se a outros numa iniciativa que visou a requalificação geral do armazém da União Zoófila (telhados, paredes e pavimentos), resultado alcançado com sucesso. Esta ação permitiu aos colaboradores da Alvo abraçar a causa da União Zoófila, que desde 1951 protege os cães e gatos abandonados e de forma nobre representa a luta pela defesa dos animais.

WORKSHOP 'A BIOLOGIA DA MUDANÇA DO OBSERVADOR'

Estão abertas as inscrições para as Jornadas EEC, da Escola Europeia de *Coaching*, a realizar nos dias 6 e 7 em dezembro, em Lisboa, sob o tema 'A Biologia da Mudança do Observador'. "Mantendo a nossa senda constante de inovação, Francisco Junquera traz-nos um programa que introduz temas pouco convencionais e extremamente interessantes. Um programa que explora as ligações entre a saúde, o físico, o neurológico e o *coaching*", refere a empresa. Francisco Junquera é *coach* e professor residente da EEC Portugal e Espanha e pretende com esta formação "criar um espaço de exploração e reflexão para ajudar a descobrir como

funciona a biologia das nossas crenças, os processos psíquicos da mente, os campos de energia do corpo humano e, inclusive, explorar o que pode fazer o *coaching* para o alívio de certas patologias”, diz a EEC.

MIND SOURCE CONTRATA CAMPEÃO PORTUGUÊS DE SURF

A Mind Source - empresa especializada em consultoria de projetos de base tecnológica, nos domínios das TI, Eletrónica e Telecomunicações - acaba de reforçar a sua equipa de *business managers* com a contratação de Bruno Charneca. Com este recrutamento, a Mind Source pretende potenciar uma relação mais próxima com os seus clientes e equipa, para além de Bruno Charneca ter como desafio o acompanhamento, como diretor, da futura unidade de negócio na Poló-

nia, um objetivo da empresa ainda para 2012. Com formação superior em Gestão pela Universidade Lusíada de Lisboa, Bruno Charneca iniciou a sua carreira em 2001 como responsável de vendas na IBM Portugal, cargo que ocupou durante dois anos. Entre 2003 e 2006, exerceu funções como *sales director* na Distrilogie Portugal, tendo, posteriormente, assumido o cargo de *senior business manager* de Serviços Financeiros na Altran Portugal, durante os três anos seguintes. A esta carreira em empresas de TI seguiu-se a aposta numa área completamente diferente, aliada a uma grande paixão: o *surf*. Nos últimos três anos, fundou e foi general manager da Tribo do Mar, uma empresa de desporto e lazer, sendo responsável pela imagem e pelo desenvolvimento de estratégias de negócio.



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

ESPECIALISTAS EM FORMAÇÃO



Desenvolvimento de Competências focado nas necessidades e no Crescimento das Organizações

GESTÃO DE STRESS

AVEIRO 12/NOV | Laboral LISBOA 13/NOV | Pós-laboral

GESTÃO DE STOCKS

LISBOA/PORTO 12/NOV | Pós-laboral

COMUNICAÇÃO INTERNA

PORTO 19/NOV | Laboral LISBOA 14/JAN | Pós-laboral

GESTÃO DE TEMPO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

PORTO 3/DEZ | Laboral LISBOA 3/DEZ | Pós-laboral

PENSAMENTO CRÍTICO E RESOLUÇÃO CRIATIVA DE PROBLEMAS

AVEIRO 07/DEZ | Pós-laboral

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DE EQUIPAS

PORTO/BRAGA/AVEIRO/LISBOA 11/DEZ | Laboral

Formação em
SOFT SKILLS &
COMPETÊNCIAS
EMPRESARIAIS



808 000000
www.galileu.pt

www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt www.galileu.pt

LEGISLAÇÃO SET

PORTUGAL

• Decreto-Lei n.º 214/2012.
D. R. n.º 189, Série I de
2012-09-28

Ministério das Finanças

Procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 18/2010, de 19 de março, que estabelece o regime jurídico do Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública.

• Portaria n.º 294/2012. D.R. n.º 189, Série I de 2012-09-28

Ministérios das Finanças, da Economia e do Emprego e da Educação e Ciência

Aprova os Estatutos da Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, I. P.

• Decreto-Lei n.º 213/2012. D.R. n.º 186, Série I de 2012-09-25

Ministérios da Economia e do Emprego e da Solidariedade e da Segurança Social

Procede à definição do regime de celebração de acordos de regularização voluntária de contribuições e quotas devidas à segurança social, autoriza o pagamento diferido de montante de contribuições a regularizar em situações não resultantes de incumprimento e prevê uma dispensa excecional do pagamento de contribuições.



03

CEO LUNCH DA STANTON CHASE DEBATE VISÃO DE MUDANÇA PARA PORTUGAL (03)

A Stanton Chase Portugal organizou, no CCB, em Lisboa, o seu primeiro *CEO Lunch*. Subordinado ao tema “Mudança: Uma visão para Portugal”, este almoço-conferência contou, como *keynote speaker*, com Fernando Adão da Fonseca, presidente do Conselho de Administração da Unicre. Com a presença de cerca de três dezenas de líderes executivos de empresas em Portugal, foram debatidas as condições essenciais para uma nova fase de prosperidade e de projeção de Portugal no mundo. Segundo Carlos Sezões, *partner* da Stanton Chase, “o contexto atual, marcado pela turbulência e pela incerteza, traz uma pertinência reforçada a estes eventos de *networking* e partilha”. Acrescenta que “quisemos contribuir, com este debate, para que gestores e líderes possam olhar para o meio envolvente de forma objetiva e realista e, a partir daí, elaborem cenários, avaliem riscos e construam estratégias conducentes com a visão da sua organização”.

TEMA CENTRAL LANÇA SITE INSTITUCIONAL E RENOVA RHTV (04)

A Tema Central acaba de anunciar o lançamento do seu *site* institucional: www.temacentral.pt. A Tema Central é uma empresa especializada na comunicação para os gestores de empresas e de pessoas e o seu *site* institucional tem por objetivo ser uma montra dos produtos e serviços que a empresa disponibiliza ao mercado, bem como o dar a conhecer os seus valores e a equipa responsável pelos vários proje-



04

tos que a empresa está, de momento, a concretizar, nomeadamente, a revista *Pessoal*, o programa de televisão *Marca Pessoal*, o *site* RHonline ou *ranking* Melhores Gestores de Pessoas. Depois da estreia na tv24 do programa *Marca Pessoal*, a Tema Central anuncia também a renovação do *site* www.rhvtv.com.pt, lançado em junho de 2010. A RHtv foi a primeira *webtv* nacional para a área da Gestão de Pessoas e, atualmente, conta com os conteúdos que estão a ser emitidos na tv24 no programa *Marca Pessoal*, programa que é produzido pela Tema Central e pela Connect Internacional para aquele canal televisivo.

LIVRO: A ARTE DE GERIR PESSOAS

A Arte de Gerir Pessoas é o título do novo livro de Fernando Neves de Almeida, *country president* da Boyden Portugal. A obra, que pretende ser um guia de técnicas e competências essenciais de liderança, possui como destinatários preferenciais os profissionais da Gestão de Recursos Humanos e Psicologia Comportamental, mas aborda uma temática com interesse para um público abrangente na esfera da Gestão. O prefácio da obra encontra-se a cargo de Luís Paulo Salvado, CEO da Novabase. Para Fernando Neves de Almeida, “se existe algo comum à atividade de qualquer gestor é o facto de necessariamente ter de lidar com pessoas. Mais do que isso, gerir é coordenar recursos, sendo que os recursos humanos serão dos que se revestem de maior complexidade, e potenciar a criação de excelência através das pessoas que constituem a organização. Esta é uma capacidade que se pode

desenvolver, que se pode refinar e abordar de modo sistemático para nos tornarmos melhores líderes.”

FOUNDER INSTITUTE ABRE EM PORTUGAL

O Founder Institute abriu em Lisboa 30 vagas para um dos mais completos programas de formação e aceleração de empresas do mundo. Trazido para Portugal pela Beta-i, associação de apoio ao empreendedorismo e inovação, o Founder Institute é um acelerador de *start-ups* e uma rede de lançamento global de negócios que, em apenas três anos de operação, já ajudou a lançar mais de 650 empresas em 30 cidades dos cinco continentes. Apenas existem 30 vagas disponíveis embora possam ser aumentadas mediante o número de candidaturas e o perfil dos candidatos.

90% DOS TRABALHADORES NÃO ACREDITAM QUE IRÃO PROGREDIR NO ATUAL EMPREGO

90 por cento dos trabalhadores portugueses não acreditam que irão ter oportunidade de progredir na carreira ou de ser promovidos no seu atual emprego. Esta é a principal conclusão, para o nosso país, do estudo global da empresa de trabalho temporário Kelly Services. Talvez como consequência, mais de metade admitem que procuram ativamente novas oportunidades de emprego e 45 por cento consideram que o seu atual empregador não está a tirar partido de todo o seu potencial. Numa perspetiva global, quase metade dos respondentes (45%) do Kelly Global Workforce Index (KGWI) consideram que, de forma a desenvolverem as suas competências e evoluírem na carreira, é mais importante mudar de empregador do que conti-

Cezanne
OnDemand

Software as a Service

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

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



Bolsa RH

▲ EMPREGO NA AGRICULTURA

Felizmente, já ninguém acredita que Portugal é um país de serviços e turismo – até porque não o é. O Secretário de Estado da Agricultura anunciou que seis mil jovens da área da agricultura vão ter estágios profissionais remunerados durante seis meses. É uma boa medida.



▲ CRHLP ORGANIZA FÓRUM SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

A Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos de Língua Portuguesa realiza no dia 31 de outubro, no auditório da CPLP, em Lisboa, o seu primeiro Fórum, subordinado ao tema “Olhares Cruzados sobre a Gestão de Pessoas nos Países de Língua Portuguesa”.

▶ FERNANDO ULRICH

O patrão do BPI sugeriu que o Estado deveria fazer um acordo com os grandes empregadores portugueses com o objetivo destes contratarem pessoas em situação de desemprego, que seriam pagas através do Orçamento da Segurança Social. Concorro, desde que as grandes empresas, como o BPI que no primeiro semestre do ano apresentou lucros de 85,1 milhões de euros, também assumam uma parte dos salários desses trabalhadores, algo que Ulrich não parecia querer.



07

nuar na empresa atual. O KGWI analisa aspetos como a mobilidade funcional e a progressão na carreira como parte de uma mudança para colaboradores mais autónomos e com maior poder de decisão. O estudo reflete uma mudança de atitude por parte dos colaboradores, registando-se um maior número daqueles que pretendem adquirir novas experiências e competências junto de múltiplas entidades empregadoras. Participaram neste estudo quase 170 000 pessoas oriundas de 30 países, incluindo aproximadamente 7000 em Portugal. Apesar da prolongada incerteza económica, mais de metade (59%) afirmam que se tivessem mudado de emprego, estariam agora numa boa posição para negociar uma função similar ou melhor.

APG CELEBRA PARCERIA COM A REVISTA PSICOLOGIA NA ATUALIDADE (07)

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas estabeleceu uma parceria com a revista digital *Psicologia na Atualidade*, com alguns benefícios para os sócios da APG, nomeadamente ao nível da aquisição de uma assinatura anual do título. A *Psicologia na Atualidade* é uma revista digital que abrange as áreas da Psicologia e outras áreas transversais como Recursos Humanos, Sociologia, Serviço Social, Neuropsicologia, Psiquiatria, Medicina, Gestão, Economia, Direito e crónicas de vários autores.

MAIS UM PROJETO PARA EMPREGAR JOVENS NA UE (08)

Os jovens entre os 18 e os 30 anos podem candidatar-se ao projeto-piloto “Your first Eures job” que tem como objetivo ajudar residentes dos Estados-membros



08

da União Europeia a conseguir o seu primeiro emprego. Este é mais um programa de mobilidade laboral na Europa para ajudar os jovens a encontrar um emprego, assim como ajudar os empresários a recrutarem funcionários. O objetivo deste programa é “promover uma via de contacto entre empresários, candidatos qualificados e jovens que procuram”. Este projeto está aberto a qualquer pessoa, com qualquer formação ou experiência de trabalho e destina-se a qualquer tipo de função. Para os jovens que querem encontrar trabalho ou para os empresários que procuram trabalhadores, todas as informações estão disponíveis no site da Comissão Europeia.

BRUNCH OUT - GESTÃO E INCIDENTES CRÍTICOS

No próximo dia 26 de novembro, em Lisboa, realiza-se o primeiro evento em Portugal sobre Gestão de Incidentes Críticos! A atualidade deste tema é ainda mais relevante em função de uma conjuntura de escassez de recursos económicos, onde se verifica uma diminuição do investimento das organizações na área da saúde e segurança, particularmente na prevenção de riscos no trabalho. A promoção de uma cultura de saúde e segurança quando interrompida potencia o risco de incidentes traumáticos envolvendo colaboradores, clientes e/ou cidadãos. Por conseguinte, revela-se fundamental que as organizações disponham de uma resposta sistemática e consistente na gestão de incidentes, que minimize o impacto e o risco de trauma através de uma abordagem psicológica, educativa e preventiva de incidentes futuros. O *Brunch Out* visa divulgar e promover uma boa prática de prevenção do *stress* pós-traumático e a



09

promoção da resiliência psicológica em contexto de trabalho. Os sócios da APG têm um desconto de 25% na inscrição.

EPWN DISCUTE “CRESCIMENTO, DIVERSIDADE E TALENTO” EM LISBOA (09)

No próximo dia 8 de novembro, en-

tre as 9h00 e as 13h30, irá realizar-se no Salão Nobre do Hotel Ritz, em Lisboa, a 2ª Conferência Internacional Anual da EPWN Lisbon subordinada ao tema “Crescimento, Diversidade e Talento”. O evento será composto por um painel de sessões plenárias e por um painel de debate moderado por Vítor Sevilhano. A EPWN - European Professional Women’s Network, é uma organização sem fins lucrativos, presente na Europa com mais de 4000 membros de 90 nacionalidades. Com um crescimento dinâmico, através do *networking*, a EPWN lidera a implementação de iniciativas inovadoras e a promoção e apoio às mulheres profissionais nas suas carreiras. A EPWN organiza 600 iniciativas por ano em 19 cidades europeias e divulga, regularmente, diferentes tipos de estudos e publicações.

BBVA

Já aproveitou? No BBVA o seu ordenado pode valer muito mais.

Soluções Ordenado BBVA

Abra uma **Conta Ordenado BBVA** e se domiciliar o seu Ordenado/Pensão durante 24 meses, a partir de 2.500€, recebe um iPad 3 16 GB Wi-fi.

Saiba mais através da Linha de Protocolos 808 020 006, do e-mail protocolos@bbva.pt ou em www.protocolos.bbva.pt

Aproveite o seu banco.

O não cumprimento de permanência da domiciliação, implica o pagamento de compensação ao Banco, no valor de 500€. T.A.N. de 15%, que corresponde a uma T.A.E.G. de 17.32%, para limite de descoberto autorizado no máximo de 15.000€, com pagamento mensal de juros no primeiro dia útil do mês seguinte. Exemplo: para um descoberto de 1.000€, durante 30 dias, ao qual correspondem juros de 12,50€, a que acresce 0,50€ de imposto de selo e 0,40€ de imposto sobre a utilização de crédito, não sendo cobrados juros de montante inferior a 0,50€. Oferta limitada ao stock existente. Campanha válida até 31.12.2012. iPad é uma marca da Apple Inc. registada nos Estados Unidos e noutros países. A Apple não é patrocinadora, nem participa nesta promoção.





TRABALHADORES DAS MULTINACIONAIS QUEREM MANTER ATUAL EMPREGO

Apesar das elevadas taxas de desemprego em muitas zonas do globo, como na Europa do Sul, e da irregular recuperação económica global, a tendência de 'enchente de currículos' parece serenar. De acordo com o estudo Talent 2020: *Surveying the talent paradox from the employee perspective*, uma análise realizada pela Deloitte Consulting LLP Estados Unidos e a Forbes Insights, quatro em cada cinco trabalhadores inquiridos em empresas multinacionais (80%) planeiam ficar nas organizações onde trabalham durante o próximo ano; uma mudança significativa em relação ao ano de 2011, onde quase 2 em cada 3 empregados inquiridos (65%) planeavam ao longo do ano seguinte mudar a organização onde trabalhavam.



OIT: CRISE CRIOU 30 MILHÕES DE DESEMPREGADOS

Atualmente, há mais 30 milhões de pessoas desempregadas em todo o mundo do que antes do início da crise financeira global, afirmou recentemente, em Tóquio, o diretor-geral da Organização Internacional do Trabalho (OIT), Guy Ryder. "O desemprego global é ainda maior do que antes da crise, em cerca de 30 milhões, e perto de 40 milhões de mulheres e homens pararam de procurar trabalho", disse Guy Ryder. O diretor-geral da OIT realçou ainda que cerca de um terço dos mais de 200 milhões de desempregados em todo o mundo têm menos de 25 anos.

MAKSEN REFORÇA EQUIPA NO BRASIL

Xavier Sabadell, nascido no Brasil e executivo de consultoria com mais de duas décadas de experiência neste país, integrou a equipa de gestão da consultora Maksen no Brasil. A integração de mais um *partner* acontece seis meses após a abertura do escritório da multinacional em São Paulo e insere-se no processo de reforço da sua presença no continente sul-americano, naquele que é um dos principais objetivos da consultora a curto prazo. Como explica António Lagartixo, *global managing partner* da Maksen, "enquanto firma multinacional, o objetivo da consultora é o de continuar a estruturar as suas operações locais respondendo aos níveis de elevada exigência que nos são reconhecidos no mercado, fazendo uso de equipas de consultores com características adequadas a esta postura enquanto firma global."



RH TOON - Em busca do chefe



© Copyright - Ricardo Campus - All Rights Reserved



Aprender a Aprender!

Mais do que Formar, Facilitamos Aprendizagens

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

“Aprender é um desporto de contacto” Fred Kofman

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

Aprenda a Aprender...

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

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

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

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





Liderança e empenhamento na Seleção Nacional de *Rugby*



por: Miguel Carvalho fotos: Design e Forma

Miguel Carvalho analisou durante meses a Seleção Nacional de *Rugby*, falou com treinadores, dirigentes e recolheu contributos dos jogadores para perceber o que está por detrás da integridade, respeito, solidariedade, paixão e disciplina que caracterizam a modalidade.

Lisboa, 19 novembro 2005. Foi esta a data na qual despertei para a realidade do *rugby* nacional: a Seleção provou ao mundo do *rugby* que estava preparada para alcançar um lugar no campeonato do mundo. Perdeu o jogo particular contra as Ilhas Fiji (17-26) – à data, o primeiro confronto com uma das potências do *rugby* mundial – mas evidenciou um espírito de missão coletiva que contribuiu para alcançar um lugar no Campeonato do Mundo que se disputou em 2007, em França.

Cinco anos após a presença de Portugal no maior palco do *rugby* mundial, quis investigar “a fundo” e investi na concretização da minha dissertação de mestrado – “Liderança e Empenhamento na Seleção Nacional Portuguesa de *Rugby* de XV” – por forma a explorar qual a influência da liderança do

Selecionador Nacional e os atributos que a caracterizam nos vínculos de empenhamento dos jogadores na Seleção, de acordo com os objetivos a curto e médio prazos, designadamente, a conquista do Torneio Europeu das Nações, em 2012, e o apuramento para o Campeonato do Mundo de *Rugby* em 2015, a disputar em Inglaterra.

A investigação sustentou-se em três objetivos específicos: a) identificar os vínculos de empenhamento mais valorizados pelos jogadores na Seleção Nacional; b) identificar a existência de uma atuação de liderança carismática na Seleção Nacional e quais os atributos que a caracterizam; c) identificar a existência de “trocas sociais” percebidas pelos jogadores com o Selecionador Nacional e uma possível influência dessas trocas nos vínculos de empenhamento na Seleção.

A recolha de dados sustentou-se na aplicação de quatro questionários por jogador, referentes aos modelos teóricos caracterizados na revisão de literatura, tendo-se obtido o preenchimento validado de vinte e quatro jogadores, habitualmente convocados para as competições internacionais nas quais a Seleção participa.

Os resultados apurados permitiram constatar que o vínculo normativo de empenhamento na Seleção emerge como componente de empenhamento mais valorizada pelos jogadores, pelo que a atuação do líder poderá ser caracterizada como carismática. As evidências recolhidas sugerem ainda que as relações entre líder e seguidores são pautadas por trocas sociais que concorrem para o sucesso desportivo da Seleção Nacional a curto e médio-prazos. A revisão de literatura permitiu observar que o estudo do empenhamento, com particular enfoque no “empenhamento na organização”, tem reunido desde há várias décadas, as preferências de um conjunto de investigadores de diversas áreas científicas, no que respeita às pesquisas centradas em atitudes e comportamentos em contexto organizacional. Enquadrando-se numa perspetiva multidimensional do conceito, Meyer e Allen (1990) apresentaram o “Modelo das Três-Componentes do Empenhamento Organizacional”, o qual propõe que o empenhamento assume três componentes em simultâneo: afetiva, calculativa e normativa.

Seguindo esta linha de reflexão, Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) sugerem que o empenhamento dos colaboradores com a organização é pautado por relações de carácter emocional (empenhamento afetivo), por relações transacionais centradas num investimento pessoal com vista a

um determinado retorno (empenhamento calculativo) e por sentimentos de dever moral para com a organização (empenhamento normativo).

EMPENHAMENTO – RESULTADOS

Uma das conclusões principais referente ao empenhamento na Seleção é o vínculo normativo de empenhamento ser, em média, o mais valorizado pelos inquiridos (5,29), comparativamente ao empenhamento afetivo (4,97), relegando o empenhamento calculativo como dimensão à qual os jogadores da Seleção Nacional de *Rugby* atribuem, em média, menor expressão (4), numa escala de Likert de 7 pontos.

Os resultados permitiram apurar que 85% dos jogadores entendem que a Seleção Nacional de *Rugby* “merece a sua lealdade” pelo facto de terem a oportunidade de a integrar e, consequentemente, representar Portugal nas janelas nacionais e internacionais de competição nas quais o País participa. Nesta perspetiva, destaque ainda para o facto de 81% dos jogadores sentirem que “tem um grande dever para com a Seleção”. Estes resultados concorrem para a dimensão normativa de empenhamento ser a mais valorizada, em média, pelos inquiridos. Um dos resultados mais expressivos é o laço psicológico que está bem presente na consciência dos jogadores da Seleção Nacional: 77% dos inquiridos habitualmente convocados para os jogos da Seleção afirmam estar “emocionalmente ligados” à Seleção. Outro dos resultados que concorre para que o vínculo afetivo de empenhamento seja quase tão importante quanto o normativo, suporta-se na evidência de que 92% dos inquiridos concordam que a Seleção Nacional

Apontamento



01. Um dos momentos mais especiais para os jogadores nacionais é ouvirem a “A Portuguesa” ...

02. O “Haka”, a “dança guerreira” protagonizada pelos jogadores da Nova Zelândia, um dos expoentes da cultura Maori que ocorre antes do início de um jogo em que os All-Blacks participam. Portugal já “enfrentou” esta dança em 2007, no Campeonato do Mundo.

03. Um dos marcos do *rugby* nacional: o apuramento para a fase final do Campeonato do Mundo em 2007, disputado em França.



shl *People intelligence*
Business results

Maximize o *potencial dos seus colaboradores*

- Identifique as capacidades existentes
- Conheça as lacunas para as funções atuais e futuras
- Faça planos de desenvolvimento à medida

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

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



Miguel Carvalho



Mestre em Gestão de Pessoas pelo INDEG/ISCTE. O seu percurso profissional teve início na CEGOC-TEA, tendo atuado como consultor/formador em gestão de competências e projetos de consultoria. Colaborou com a LOCARENT e na ComfortKeepers como Técnico Superior de Gestão de Pessoas, sendo responsável pelo recrutamento, seleção, admissão e formação inicial de acolhimento de colaboradores.

de Rugby, enquanto organização, “tem um grande significado pessoal” para os próprios. Verificou-se ainda que a atuação do Seleccionador Nacional não sugere qualquer influência no vínculo calculativo dos jogadores na equipa.

LIDERANÇA

Quis também investigar se a atuação de liderança na Seleção Nacional de Rugby é tida como carismática e quais os atributos que a caracterizam. Para tal, apliquei o questionário referente ao modelo sincrético de liderança carismática, da autoria de Behling e McFillen (1996). Na sua génese, este modelo foi proposto com o objetivo de conjugar atributos de liderança carismática/ transformacional comuns a vários referenciais teóricos com hipóteses de relacionamento entre o comportamento dos líderes e o comportamento dos seus seguidores. O modelo sincrético de liderança carismática/ transformacional assenta em dois tipos de variáveis: os atributos do comportamento do líder e as crenças dos seguidores. No que se refere à

atuação do líder, os autores propõem seis atributos comportamentais: “demonstra empatia”, “dramatiza a missão”, “projeta autoconfiança”, “realça a imagem do líder”, “assegura a competência dos seguidores” e “promove oportunidades para obter sucesso”. Relativamente às crenças percebidas pelos seguidores, que decorrem dos atributos do comportamento do líder, os autores propõem “Inspiração”, “Respeito” e “Autoeficácia” (Behling & McFillen, 1996). Os autores sublinham que este referencial teórico é sustentado em valores de consistência interna rigorosos, pelo que a validade dos constructos permite testar com evidência empírica as relações entre líder e seguidores. (Behling & McFillen, 1996, p.184).

LIDERANÇA SINCRÉTICA CARISMÁTICA E EMPENHAMENTO NA SELEÇÃO

Os resultados apurados revelam associações significativas entre vários constructos de liderança sincrética carismática com as dimensões afetiva e normativa de empenhamento na Seleção Nacional. A associação de intensidade elevada entre a “inspiração” com o empenhamento afetivo ($r=0,830$; $p<0,01$), é a relação mais forte obtida no estudo e parece evidenciar uma crença dos jogadores nos atributos tidos como carismáticos exercidos pelo Seleccionador Nacional.

Nesta perspetiva, a “dramatização da missão” da Seleção pelo líder está positivamente correlacionada com o vínculo normativo de empenhamento ($r=0,736$; $p<0,01$); este resultado sugere que quanto maior a proficiência do Seleccionador Nacional em comunicar a missão desportiva da Seleção, recorrendo a metáforas, analogias e símbolos que caracterizam os valores culturais vigentes, maior será o sentimento de lealdade percebido pelos jogadores.

As perceções dos inquiridos relativas aos atributos: “assegura a competência dos seguidores” e “promove oportunidades de sucessos” manifestados pelo líder, surgem também positivamente correlacionadas com o empenhamento normativo ($r=0,758$; $p<0,01$ e $r=0,717$; $p<0,01$, respetivamente). Uma interpretação possível destes resultados sugere que os jogadores admitem que a atuação do Seleccionador Nacional se pauta por comportamentos que transmitem à equipa confiança nas suas competências e em índices de desempenho elevados, estimulando ainda a participação ativa dos jogadores e através de estratégias de responsabilização e superação de obstáculos perante condições adversas.

TROCA LÍDER-MEMBRO

Tendo em vista apurar a qualidade das relações

que se estabelecem entre líder e seguidores, aplicou-se o questionário referente ao modelo Troca Líder-Membro (LMX), revisto por Liden e Maslyn (1998). O modelo conceptual da Troca Líder-Membro (LMX) foi proposto por Graen e seus colegas (Graen et al., 1975) sustentado no grau de especificidade das relações individuais que os líderes mantêm com os seus colaboradores.

Como tal, de acordo com Bemerth et al., (2007) essas relações estão sujeitas a evoluções, pelo que, numa primeira fase, a relação individual estabelecida entre o líder e os elementos que coordena, centra-se num contrato transaccional – no qual o compromisso psicológico não figura – até um momento no qual a relação evolui para um grau de qualidade elevada, caracterizado por sentimentos de respeito mútuo, admiração e influência, suportado em padrões de confiança verdadeiros.

No que respeita à influência das relações de troca entre jogadores inquiridos e líder nas componentes de empenhamento dos jogadores na Seleção, apurou-se uma relação forte entre o respeito profissional dos jogadores pelo Seleccionador Nacional com o vínculo normativo de empenhamento e também com a componente afetiva de empenhamento, (esta última de intensidade moderada); tal parece evidenciar uma relação de confiança dos inquiridos nas decisões tomadas pelo Seleccionador, mesmo nos momentos críticos desportivos.

As relações de troca dos jogadores com o Seleccionador Nacional revestem-se de “afeto”, dimensão que se relaciona significativamente com os vínculos afetivo e normativo de empenhamento. Apurou-se que as relações que se estabelecem entre líder e seguidores, centradas no afeto, sugerem uma maior significância estatística com a componente normativa de empenhamento; Como tal, a relação de troca entre jogadores com o Seleccionador, sustentada numa admiração interpessoal, parece ter correspondência empírica no reforço do sentimento de dever moral em permanecer na Seleção. Nesta perspetiva, as associações da lealdade entre jogadores e líder com os vínculos afetivo e normativo de empenhamento, parecem traduzir relacionamentos de qualidade elevada com o Seleccionador percebidos pelos jogadores inquiridos, traduzindo apreço público pelo caráter e pelas ações/ decisões por ele tomadas.

As conclusões empíricas apresentadas não deverão ser consideradas como definitivas face aos objetivos específicos que orientaram a investigação, no entanto, perspetiva-se que esses resultados possam constituir-se como contributos válidos para estimular a investigação futura referente a fenómenos de liderança e empenhamento, no plano desportivo do rugby nacional. P

Errol Brain, Selecionador Nacional de *Rugby*

“O *rugby* é uma modalidade sustentada no espírito de equipa”

Errol Brain, nascido na Nova Zelândia, é o selecionador nacional de *rugby* há dois anos. Conheça os valores, princípios e técnicas que Brain trouxe do outro lado do mundo para aplicar em Portugal.

por: **Miguel Carvalho**



Errol Brain, neo-zelandês, está no comando da Seleção Nacional de Rugby desde setembro de 2010, sucedendo no cargo a Tomaz Morais. O técnico, hoje com 44 anos, foi jogador dos New Zealand Maori, chegando também a representar clubes na França e no Japão. O contrato de Errol Brain com a Federação Portuguesa de Rugby tem a duração de três anos e poderá ser renovado caso Portugal se apure para o Campeonato do Mundo de 2015.

COMO É QUE OS PRINCÍPIOS DO RUGBY SÃO TRANSPOSTOS PARA O TERRENO DE JOGO E QUOTIDIANO DOS JOGADORES?

Aplicamos os nossos princípios e valores diariamente: passa por cada um de nós cumprimentar e saudar os outros, comunicar honestamente, treinar ou jogar arduamente, centrados em graus de intensidade e inteligência elevados! O *rugby* é uma modalidade sustentada no espírito de equipa! Se os jogadores não acreditam que em primeiro lugar está a equipa, em seguida, a equipa vai falhar! Digo aos jogadores o tempo todo que devemos viver os nossos valores!

DE QUE FORMA A SELEÇÃO NACIONAL PODERÁ SERVIR DE EXEMPLO AOS PORTUGUESES NO MOMENTO DE CRISE ECONÓMICA E SOCIAL QUE O PAÍS ATRAVESSA?

Atualmente, Portugal depara-se com um momento difícil, decorrente da crise financeira global. Durante esta fase de qualificação para o Campeonato do Mundo, espero que possamos jogar bem e representar o povo português com orgulho e paixão, o que toma as pessoas muito orgulhosas dos jogadores que representam Portugal e que coloca um sorriso nos seus rostos!


QUAIS, EM SUA OPINIÃO, AS COMPETÊNCIAS QUE CARACTERIZAM OS JOGADORES NACIONAIS E QUE CONCORREM PARA O SUCESSO DA SELEÇÃO ENQUANTO EQUIPA? QUAL O PAPEL DA “ACADEMIA” NA EVOLUÇÃO TÉCNICA DOS JOGADORES?

Decidimos que a primeira etapa a executar antes de integrar um jogador na Academia é analisar o seu perfil como pessoa, isto é, se é íntegro e se os seus valores como pessoa estão alinhados com os valores que definimos na Academia Nacional! De seguida, falamos com eles relativamente à filosofia que sustenta a academia, tendo em vista contribuir para o desenvolvimento dos jogadores de *rugby* numa vertente técnica, tática, física e mental! Tudo isto é essencial se o jogador quer ser bem sucedido como jogador de *rugby* internacional.

QUAIS OS PRINCIPAIS CONSTRANGIMENTOS QUE A SELEÇÃO NACIONAL ENFRENTA ATUALMENTE?

Obviamente, como todas as pessoas em Portugal, deparamo-nos com dificuldades de cariz financeiro, no entanto, para mim, não são estas as mais expressivas. Na minha opinião, é o facto de as crianças e os jovens não praticarem *rugby* desde tenra idade em comparação com o país onde nasci [Nova Zelândia], pelo que não possuem as competências motoras básicas que são requeridas nesta modalidade! Destaco outra limitação: o *rugby* é uma modalidade com expressão reduzida em Portugal, pelo que não conseguimos obter sempre os atletas mais evoluídos e completos. Acredito, porém, que desde que as crianças experienciem o *rugby*, tenderão a gostar e a praticar com maior regularidade.

QUAIS AS MAIS-VALIAS QUE O RUGBY PODERÁ GERAR NO PLANO DESPORTIVO NACIONAL SE A SELEÇÃO NACIONAL CONSEGUIR O APURAMENTO PARA A FASE FINAL DO CAMPEONATO DO MUNDO DE RUGBY EM 2015?

Na minha opinião, a sua exposição a nível desportivo, como uma modalidade de relevo em Portugal. Para que o *rugby* cresça em Portugal, necessitamos de mostrar que o *rugby* é um jogo que pode ser levado com seriedade e que a Seleção tem condições para competir a nível internacional! A fase final do Campeonato do Mundo poderá gerar mais credibilidade entre as gerações mais jovens para que treinem e joguem *rugby* com responsabilidade! Por conseguinte, ajudará à evolução dos treinadores, tomando-os mais competentes. Esta revela-se uma área em que necessitamos de investir de forma contínua porque quanto melhores forem os nossos treinadores, mais completos e inspirados serão os nossos jogadores. 

O Encontro da Gestão de Pessoas

No dia 30 de outubro a comunidade portuguesa de Gestores de Pessoas reúne no Centro Cultural de Belém, em Lisboa, para o 45º Encontro Nacional APG. Um dia de trabalho intenso, dinâmico e inspirador, assente no tema “Pessoas: Confiança, Coragem e Colaboração”.

por: **Carlota Ribeiro Ferreira, WIN World**



Para o Encontro Nacional da APG de 2012 foi desenvolvido um programa que valoriza e evidencia a importância do papel do gestor do capital humano nas organizações e o seu contributo estratégico na obtenção de *performances* e resultados de excelência. Nesta edição são trabalhadas as competências necessárias ao desenvolvimento de culturas e equipas proactivas, resilientes, colaborativas, coesas e vencedoras.

Um dia de formação e inspiração que se concretiza através de uma série de sessões que reúnem oradores de renome, casos práticos,

testemunhos de líderes, interação e *networking* em torno de quatro dimensões fundamentais:

Confiança - Um valor central para a excelência de pessoas, equipas e organizações.

Mário Ceitil demonstra a importância das lideranças, relações e ambientes de confiança, ao longo de toda a cadeia de valor da organização, nomeadamente no desempenho e *performance* das equipas de trabalho e no relacionamento com os vários *stakeholders*. Uma intervenção que trabalha práticas de criação de contextos organizacionais favoráveis ao envolvimento, proatividade e resiliência das equipas. Um painel enriquecido pelos testemunhos da PWC por Maria Manuel Seabra da Costa, da Martifer por Rui Correia e do Crédito Agrícola por Manuel Lacasta.

Coragem - Uma força de lideranças exemplares.

No atual contexto de turbulência, incerteza e exigência, existem neces-

sidades de adaptação e mudança, e como tal urge responder com motivação, envolvimento, coesão e resiliência, tanto ao nível individual como em equipa. Frederico Fezas Vital e Miguel Gonçalves conduzem intervenções que exploram como as pessoas e equipas poderão ser inspiradas, motivadas e envolvidas na prossecução de sonhos e ambições que exigem coragem de cada um de nós. Neste painel são apresentados na primeira pessoa os exemplos da Jason Associates por Pedro Brito e da Randstad por Catarina Horta.

Organizações Positivas - Uma cultura para um desempenho superior, feliz e sustentável. Uma sessão conduzida por Miguel Pina e Cunha e Nadim Habib que foca os pilares subjacentes a uma organização positiva, partilhando como é possível desenvolver uma cultura organizacional positiva que otimiza o potencial da organização, assegurando melhores resultados e produtividade, bem-estar e felicidade dos colaboradores no sentido de


Oradores de renome, casos práticos, testemunhos de líderes, interação e networking

obter um desenvolvimento sustentável. As intervenções deste painel são complementadas e ilustradas pelos casos da Unicer por Joana Ribeiro e do Grupo CH por Rui Fiolhais.

Colaboração - A importância da concertação das vozes.

Existem semelhanças evidentes entre um coro e uma equipa organizacional: liderança; objetivos

que exigem cooperação; procura de um desempenho superior; sobreposição de objetivos coletivos aos individuais; e a satisfação do grupo ao atingir metas e superar desempenhos. Assim, para encerrar o programa do 45º Encontro Nacional APG o Maestro João Castro conduzirá uma fascinante intervenção onde os participantes poderão experimentar que com Alegria, Paixão, Criatividade, União, Cooperação, Coordenação e Audácia, uma equipa vai mesmo mais longe! - Através da componente interativa desta ação, é tornada visível e concreta uma experiência de trabalho em equipa, que revela como o papel de cada um é essencial no todo.

O dia de trabalho termina com a entrega dos Prémios APG Recursos Humanos, uma iniciativa que visa reconhecer e premiar os profissionais e as organizações mais relevantes no mundo da gestão e do desenvolvimento das pessoas em Portugal. 



Empresa de Hotelaria
« Sem esta parceria não nos era possível implementar e criar esta cultura de formação virtual. »

Formando
« No geral adorei o curso. Foi de fácil interiorização, tanto ao nível do funcionamento da plataforma como também das matérias dadas. »

Formando
« Sempre que ligo para o apoio do curso há um tutor pronto a ajudar e preparado para responder de forma eficaz às minhas dúvidas. »

Empresa de Bem-Estar Pessoal
« Os resultados ultrapassaram de uma forma incrível os nossos objetivos iniciais. O formato de eLearning tem obtido críticas muito positivas dos nossos Clientes. »

Empresa Agroalimentar
« Esta parceria tem proporcionado soluções à medida das nossas necessidades. Tem sido um verdadeiro "gozo" trabalhar com uma empresa com este nível! »

TRANSFORMAMOS OS SEUS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO EM FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM COMPETITIVAS E DINÂMICAS DISPONÍVEIS 24/7, ALAVANCANDO COM CONTEÚDOS INTERNACIONALMENTE RECONHECIDOS.

TRABALHAMOS ESTRATÉGIAS DE SUORTE PEDAGÓGICO E ENVOLVIMENTO NA APRENDIZAGEM QUE GARANTEM ELEVADAS TAXAS DE SUCESSO E UMA RÁPIDA TRANSFERÊNCIA PARA O DIA-A-DIA PROFISSIONAL DOS PARTICIPANTES.

Há 10 anos a dinamizar os conteúdos de eLearning
da **WILSON LEARNING**

Contactos:
email: info@blendedsystems.pt
tel.: 21 44 00 410
Mobile: 93 29 45 766

<http://blendedsystems.pt>

Sabe o que significam as palavras Confiança, Coragem e Colaboração?



por: **Catarina Guerra Barosa**

© Fotolia

A revista Pessoal pediu a alguns dos oradores do 45º Encontro Nacional da APG que respondessem a algumas perguntas relacionadas com os temas que são o mote do Encontro. Frederico Fezas Vital, um exemplo de coragem em si mesmo, referiu-nos que “qualquer pessoa que cultive a resiliência é, por natureza, corajosa.” Segundo Mário Ceitel, “A confiança não é uma categoria intrínseca a uma pessoa ou a uma organização, mas sim uma categoria atribuída por outros.” E à pergunta sobre se confiava em si, Mário Ceitel não hesita em responder: “tenho confiança na minha intenção em ser uma pessoa com integridade e no indicador do meu nível de culpabilidade interna quando não alcanço o nível de competência que pretendia alcançar.”

Miguel Pina e Cunha, definiu o que considera ser uma organização positiva como sendo “uma organização capaz de expressar exigência e humanidade; de ser virtuosa sem ser “mole”; de revelar amor pelas suas pessoas mas na forma de *“tough love”*. Nadin Habib considera que para distinguir uma organização positiva de uma menos positiva “é fundamentalmente a boa gestão de equilíbrios. Por um lado, fornecer segurança psicológica que permite errar, partilhar erros e aprender com erros. De outro lado, a orientação para resultados.”

Miguel Pina e Cunha

ORGANIZAÇÕES
POSITIVAS

VIVEMOS TEMPOS EM QUE O OTIMISMO ESTÁ NAS RUAS DA AMARGURA, PELO MENOS É ESSE O ESTADO DE ÂNIMO QUE OS PORTUGUESES VÃO MANIFESTANDO. ESSA SITUAÇÃO VIVE-SE TAMBÉM NO INTERIOR DAS ORGANIZAÇÕES. COMO ULTRAPASSÁ-LA?

Oferecendo uma orientação para o futuro que combine realismo (tem de ser percebida como tendo os pés na terra) e aspiracional, geradora de esperança. Os líderes devem atuar como dínamos de esperança. Esta é também, uma boa oportunidade para melhorar práticas de gestão, nomeadamente de gestão de desempenho. Para instaurar sistemas que proporcionem uma obrigação de *accountability* mas também um sentimento de segurança psicológica. Enfim, tempos difíceis são tempos de maior disponibilidade para a mudança.

O QUE SIGNIFICA UMA ORGANIZAÇÃO POSITIVA?

Uma organização capaz de expressar exigência e humanidade; de ser virtuosa sem ser “mole”; de revelar amor pelas suas pessoas mas na forma de “*tough love*”. Uma organização boa mas não “boazinha”. Uma organização positiva é, em suma, uma comunidade de trabalho; uma organização com o espírito de entajuda das comunidades, mas com o profissionalismo de quem tem um trabalho para fazer.

PODE DAR-NOS EXEMPLOS DO QUE CONSIDERA SER UMA ORGANIZAÇÃO POSITIVA?

Nenhuma organização positiva o é em estado de “100% de pureza”. As organizações do mundo real combinam o positivo com o negativo para retirar o melhor de ambos. As dificuldades geram aprendizagem. A nível internacional, casos como a Zappos, Southwest, Pixar e Toyota podem ser apresentados como bons exemplos. Em Portugal, empresas como a Outsystems, Microsoft, Boheringer, We De, Sonae, EDP e Unilever, para referir algumas empresas que têm pelo menos algumas práticas com que se pode aprender a gerir positivamente.



Miguel Pina e Cunha é professor catedrático na Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa. É diretor académico do The Lisbon MBA (Nova, Católica, MIT). Doutorou-se pela Universidade de Tilburg e agregado pela Universidade Nova de Lisboa, é autor ou organizador de trinta livros, e de mais de oitenta artigos em revistas internacionais

UMA LIDERANÇA POSITIVA DEVE APOSTAR EM QUE ESTRATÉGIA?

Não creio que possa apostar em alguma estratégia específica. Deve, sim, usar boas práticas de gestão, capazes de fazer das pessoas uma real fonte de vantagem – o que significa qualificá-las, apaixoná-las pelo trabalho, exigir delas um bom trabalho.

COMO GERIR PESSOAS DESMOTIVADAS E PESSIMISTAS?

Em primeiro lugar percebendo de onde vem a desmotivação e o pessimismo. Em não aceitar que não há nada que se possa fazer. Uma nota cautelar: perante problemas o bom líder olha para o espelho, não para a janela.

Valorizamos
o SEU MUNDO

Paula Tomás
Consultores

Parque das Nações Rua das Vigias, Lote 2 - 27 - 1990-506 Lisboa Telf: 219 458 533 | Fax: 219 458 534 www.ptomasconsultores.pt | email: ptc.geral@ptomasconsultores.pt



Frederico Fezas Vital



Frederico Fezas Vital criou, em 2007, o projecto "Terra dos Sonhos", ocupando actualmente a função de *Principal Dreamer* (PD) e *Chief Executive Dreamer* (CED) desta organização sem fins lucrativos que, em apenas 5 anos, já conta com 1600 voluntários, divididos em 4 pontos do País (Lisboa, Porto, Coimbra e Évora). À frente da "Terra dos Sonhos" já realizou os sonhos mais "impossíveis" de 415 crianças e jovens doentes, carenciados e idosos. Depois de um percurso eclético, com uma licenciatura em Direito na Universidade Católica, uma pós-graduação em *Marketing* no ISG e uma especialização em *Project and Leadership Management* no INSEAD (França), IESE (Barcelona) e Heriot-Watt (Edimburgo), Frederico Fezas Vital descobre no desenvolvimento de projectos sociais a sua plena realização que descreve, nas suas próprias palavras, como "não querer estar em nenhum outro lado". Actualmente, utiliza o seu especial gosto pela comunicação e a sua convicção nos valores sociais como principais ferramentas de inspiração e motivação para empresas e particulares, sendo muitas vezes convidado para palestras, conferências e *workshops* um pouco por todo o País, sendo parte da Equipa de Formação em Empreendedorismo Social do IES/INSEAD.

UMA DEFINIÇÃO PARA CORAGEM?

Capacidade de fazer acontecer, apesar de todo o medo.

PODEMOS APRENDER A SER CORAJOSOS?

Existe alguma coisa que não sejamos capazes de aprender?

ACHA QUE OS NOSSOS GESTORES SÃO CORAJOSOS?

Qualquer pessoa que cultive a resiliência é, por natureza, corajosa. E qualquer pessoa que tente levar para a frente as suas iniciativas na conjuntura atual em Portugal é resiliente. E um mais um...

SE TIVESSE DE INVENTAR UMA FORMAÇÃO PARA AJUDAR AS PESSOAS A SEREM MAIS CORAJOSAS, O QUE FARIA?

Seria uma formação piramidal - uma base quadrada de solidez e 4 doses de paredes bem reforçadas a apontar para o céu, culminando num vértice perfeito de encontro dos 4 elementos. Uma espécie de reunião do Céu e da Terra.

UM EXEMPLO DE CORAGEM?

Cada uma das 425 crianças a quem a Terra dos Sonhos já concretizou "sonhos (im)possíveis". Por nos ensinarem que é possível sorrir e manter a pureza da visão, na maior das adversidades.

QUAL FOI A SUA ATITUDE MAIS CORAJOSA?

Nascer.

Nadim Habib

QUAL O PAPEL DAS UNIVERSIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES POSITIVAS?

Dois papéis importantes:

a. Na formação de talento que sai das universidades que tem, de uma certa forma, contribuído para a construção de organizações positivas. Pessoas melhor qualificadas, mais confiantes, mais analíticas, com uma noção mais clara das suas ambições, valores e crenças, irão exigir culturas mais positivas nas organizações.

b. Através da investigação, consultoria e formação de executivos temos desenvolvido modelos e modos de atuação que permitem às organizações encontrar o equilíbrio entre XXX e segurança psicológica. Isto permite a pessoas inteligentes e motivadas alcançar melhores resultados, tanto de ponto de vista da formulação estratégica, como de ponto de vista operacional.

O QUE DISTINGUE UMA ORGANIZAÇÃO POSITIVA DE UMA MENOS POSITIVA?

Quando a organização desenvolve uma cultura de falta de segurança psicológica, o resultado é muitas vezes um agudizar da ansiedade organizacional que destrói eficácia e motivação

É fundamentalmente a boa gestão de equilíbrios. Por um lado, fornecer segurança psicológica que permite errar, partilhar erros e aprender com erros. De outro lado, a orientação para resultados. Quando a organização desenvolve uma cultura de falta de segurança psicológica, o resultado é muitas vezes um agudizar da ansiedade organizacional que destrói eficácia e

motivação, levando a estagnação e piores resultados. Se a ponderação for maior para o lado da segurança psicológica, existe o risco de se tornar uma organização sem foco e sem meritocracia, o que afasta o talento e gera ineficiências significativas.

ORGANIZAÇÕES POSITIVAS

O QUE SE PODE ENSINAR ÀS PESSOAS PARA QUE ESTAS VENHAM A PROMOVER E DESENVOLVER ORGANIZAÇÕES POSITIVAS?

- A importância da clareza estratégica permite aos gestores entenderem não só o caminho a trilhar mas, também, porque o caminho faz sentido para a organização;
- Todos na organização são líderes e contribuintes importantes para a aprendizagem organizacional (sem a qual nenhuma organização cresce);
- O talento é fundamental - organizações com talento motivado e focado, são organizações com melhor *performance*;
- A positividade constrói-se, resulta de milhares de interações dentro da organização. Cada interação é importante e valiosa para o todo.



Nadim Habib, M. Sc. pela London School of Economics, conta com uma experiência de mais de 15 anos como consultor de empresas, apoiando-as na definição e desenvolvimento de estratégias de *Marketing*, Criatividade e Inovação. Antes de ingressar na NOVA, desempenhou funções de direcção em diversas empresas multinacionais em Inglaterra, Bélgica. Foi director-geral da Hill & Knowlton Portugal. É atualmente CEO do NOVA Executivos e um conceituado especialista em inovação e criatividade. Leciona atualmente o módulo de Criatividade & Inovação no Curso Geral de Gestão do NOVA Executivos e em formações customizadas.



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

Bons Talentos não são fáceis de descobrir...

sem a tecnologia adequada!!!



www.gowork.pt

tel. 21 154 60 40

info@gowork.pt

GO|TEMP

Trabalho Temporário Especializado

GO|SEARCH

Recrutamento e Seleção de Profissionais

GO|OUTSOURCING

Soluções de Outsourcing de Processos e Profissionais

GO|CONTACT

Soluções de Contact Center

Mário Ceitel

O QUE SIGNIFICA CONFIANÇA NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES?

Em vários livros de gestão que têm sido publicados nos últimos anos, a confiança é considerada como *the main thing*, o elemento considerado essencial para o sucesso das empresas e organizações. Stephen M. R. Covey salienta, no seu *Speed of Trust* que a confiança é *the thing that changes everything* e considera-a como o novo “grande ativo estratégico das organizações”. E se, em teoria, a definição de confiança nem sempre é fácil de estabelecer e de fixar, em termos práticos é uma coisa que compreendemos muito bem, quando está presente; e que compreendemos ainda melhor quando... está ausente. Em termos relativamente simples, podemos dizer que a confiança está relacionada com a constância e a congruência das percepções em relação à integridade de uma pessoa ou organização. Assim, temos tendência para confiar mais numa pessoa ou instituição relativamente à qual temos uma percepção constante e congruente de integridade do que em relação a uma outra, percebida como não íntegra. A integridade, por sua vez, é uma resultante da articulação de duas variáveis: o caráter e a competência. O caráter é a base da confiabilidade, a competência é o alicerce da credibilidade. Assim, a confiança aumenta em função da percepção de confiabilidade em relação a uma pessoa ou organização, a sua integridade demonstrada no cumprimento de princípios e de valores e da complementar percepção da sua credibilidade, ou seja a fiabilidade das suas competências, devidamente demonstradas e dos resultados entregues.

COMO DESENVOLVER A CONFIANÇA? ISSO É POSSÍVEL?

Num livro publicado em 2010, *Building the High-Trust Organization*, os autores, após terem revisto mais de 3500 artigos de pesquisa sobre o tema da confiança e terem trabalhado com centenas de organizações, concluíam não só que a confiança é a coisa mais importante em qualquer organização, como, e ainda mais importante, que a “confiança organizacional pode ser melhorada”. Reconheço que, ao salientar que o caráter é um dos *building blocks* da confiança, isto poderá induzir alguém a pensar que, sendo o caráter uma coisa alegadamente “inata”, não haverá nada a fazer em relação às pessoas portadoras de “mau caráter”.

Mário Ceitel é atualmente diretor associado da CEGOC, *managing director* da Franklin Covey, professor convidado na Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica e professor auxiliar convidado da Universidade Lusófona. Tendo desempenhado funções de consultor e formador na CEGOC desde 1981, participou em vários projetos de Desenvolvimento Organizacional e de Gestão dos Recursos Humanos. Integrou, como consultor, equipas internacionais do grupo CEGOS, em projetos europeus. Publicou mais de uma centena de artigos em vários jornais e revistas e é coautor dos livros *Recursos Humanos, Eis a Questão*, *Recursos Humanos* (Jean-Marie Peretti) e *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas*. É autor de *O Carro de Jagné* - *A Gestão das Pessoas nos Contextos da Modernidade e Sociedade*, *Gestão e Competências*. É organizador do livro *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. A partir da obra de Stephen R. Covey escreveu, em coautoria, *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes - Para Principiantes*. Um livro que evidencia como cada um dos hábitos de eficácia pode assegurar desempenhos altamente eficazes e eficientes.



CONFIANÇA

Isso, no entanto, é uma ideia errada. No contexto do que aqui estamos a tratar, o caráter, de uma pessoa ou de uma organização, é, essencialmente, uma questão de escolhas. Como tal, pode ser promovido, desenvolvido, melhorado ou alterado, conforme os casos. Aliás, se assim não fosse não faria, de todo, sentido incluir a confiança como um dos temas centrais de um encontro de recursos humanos.

COMO AVALIAMOS A CONFIANÇA?

A confiança não é uma categoria intrínseca a uma pessoa ou a uma organização, mas sim uma categoria atribuída por outros. Tal como a liderança, aliás. Isto significa que uma pessoa ou organização tem de “fazer alguma coisa” para gerar confiança em alguém. A confiança é um fenómeno de constância percetiva e, por conseguinte, o método mais fiável para avaliar a confiança é o da medida das percepções, que pode ser feita através de estudos de clima ou de inquéritos, no caso da confiança organizacional, ou de metodologias de *multisource feedback*, no caso da confiança nas pessoas.

SE TIVESSE DE NOS DAR UM EXEMPLO DE ALGUÉM QUE MATERIALIZASSE ESTA IDEIA O QUE NOS DIRIA?

Nelson Mandela.

CONFIA NOS GESTORES DE PESSOAS EM PORTUGAL?

Em coerência com as considerações anteriores, a minha resposta é que confio no gestor A e no gestor B, mas tenho sérias dúvidas em relação do gestor C. Relativamente ao gestor D, sou definitivo: não confio. E pronto!

E NOS POLÍTICOS?

Creio que vivemos num ambiente socioeconómico que é favorável ao descrédito generalizado em relação à classe política. Julgo, no entanto, que é sempre perigoso fazermos generalizações em relação ao nível de confiança de (ou numa) classe. Há políticos em quem confio; e outros... em que não.

CONFIA EM SI?

A pergunta é terrível. Tenho confiança na minha intenção em ser uma pessoa com integridade e no indicador do meu nível de culpabilidade interna quando não alcanço o nível de competência que pretendia alcançar. Mas como a autoconfiança não é um estado, mas um percurso, em relação àquilo que eu tenho como aspiração sinto-me um pouco como nos versos de uma velha canção do Chico Buarque: “há mil léguas a nos separar... tanto mar... tanto mar”.

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

Os pontos essenciais do Orçamento do Estado

Nas palavras do ministro Vítor Gaspar, o Orçamento do Estado para 2013 representa um “enorme” aumento de impostos. A *Pessoal*, com base em informação disponibilizada pela consultora Deloitte, publica um resumo das principais alterações do OE para 2013.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**



O OE 2013 será, agora, discutido pelos deputados para eventuais alterações e, em votação final global, ser aprovado



Fotos: Governo da República Portuguesa

O ministro de Estado e das Finanças, Vítor Gaspar, já veio alertar que não há margem para modificações de fundo à proposta entregue pelo Executivo, no dia 15 de outubro, à presidente da Assembleia da República, Assunção Esteves

O Governo apresentou, no dia 15 de outubro, na Assembleia da República, para aprovação, a proposta do Orçamento do Estado para 2013. O documento será, agora, discutido pelos deputados para eventuais alterações e, em votação final global, ser aprovado. No entanto, o ministro de Estado e das Finanças, Vítor Gaspar, já veio alertar que não há margem para modificações de fundo à proposta avançada pelo Executivo.

A revista *Pessoal*, tendo como fonte o caderno ‘Especial Tax News Flash - OE 2013’ da consultora Deloitte, publica as principais novidades do Orçamento do Estado para 2013 que os gestores de Recursos Humanos devem saber, nomeadamente as alterações ao nível do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares e das contribuições para a Segurança Social.

I - IRS

CATEGORIA A - RENDIMENTOS DO TRABALHO DEPENDENTE

Deputados ao Parlamento Europeu: As remunerações auferidas na qualidade de deputado ao PE passam a estar sujeitas a IRS como rendimentos do trabalho dependente, sendo estes deputados considerados como residentes, para efeitos fiscais, em Portugal.

Formação profissional: As despesas de formação deixam de ser consideradas para efeitos de majoração da dedução específica.

Ajudas de custo: Alteram-se as condições de abono de ajudas de custo, só sendo possível a sua atribuição nos casos em que se verifiquem deslocações diárias para além de 20 quilómetros do domicílio necessário (atualmente, cinco quilómetros) ou nas deslocações por dias sucessivos para além de 50 quilómetros do mesmo domicílio (atualmente, 20 quilómetros). Os limites legais das ajudas de custo no estrangeiro são reduzidos para 100,24€ (membros de órgãos estatutários) e 89,35€ (colaboradores).

CATEGORIA B - RENDIMENTOS EMPRESARIAIS E PROFISSIONAIS

É alterado o coeficiente para efeitos de determinação do rendimento tributável dos sujeitos passivos abrangidos pelo regime simplificado de tributação. Assim, embora para os casos de vendas de mercadorias não se verifique qualquer alteração, os restantes rendimentos passam a ser tributados em 80% do seu valor, ao invés dos atuais 70%. Até 30 de janeiro de

2013, os contribuintes enquadrados no regime simplificado podem optar pelo regime da contabilidade organizada.

CATEGORIA F - RENDIMENTOS PREDIAIS

É introduzida a possibilidade de dedução, aos rendimentos brutos auferidos, do montante de Imposto do Selo que incida sobre o valor dos prédios.

TAXAS E ESCALÕES

É reduzido o número de escalões de IRS de 8 para 5 e, ainda, diminuído o valor de rendimento coletável do último escalão de 153 300€ para 80 000€. Por outro lado, a taxa marginal mínima aumenta de 11,5% para 14,5%, enquanto a taxa marginal máxima aumenta de 46,5% para 48%, conforme tabela I. Finalmente, a taxa adicional de 25%, introduzida no ano de 2012, para um rendimento coletável superior a 153 300€, passa a aplicar-se a partir de 80 000€.

SOBRETAXA

É introduzida uma sobretaxa de 4%, em moldes similares à que foi aplicada no ano de 2011. A sobretaxa de 4%, à semelhança do ano de 2011, abrange

O ministro Vítor Gaspar já veio alertar que não há margem para modificações de fundo à proposta do Governo do OE 2013

PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



Reforce a sua eficiência com o apoio da Sagies.

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

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



SAGIES
Cultura de Prevenção • www.sagies.pt



uma unidade da: JOSÉ DE MELLO SAÚDE

Tabela I: Taxas progressivas 2013

ESCALÕES		TAXA	PARCELA A ABATER
	até 7000	14,50%	0
De mais 7000	até 20 000	28,50%	980
De mais 20 000	até 40 000	37,00%	2680
De mais 40 000	até 80 000	45,00%	5880
	superior a 80 000	48,00%	8280

todos os contribuintes, residentes fiscais em Portugal, e incidirá sobre a importância que exceda o valor anual da retribuição mínima mensal garantida (6790€ por sujeito passivo, em 2012), em resultado da soma dos seguintes rendimentos:

- Rendimentos coletáveis que sejam englobados (rendimentos do trabalho dependente, rendimentos empresariais e profissionais, mais-valias da venda de imóveis, outros incrementos patrimoniais e pensões);
- Rendimentos sujeitos a taxas especiais de IRS (designadamente, gratificações não atribuídas pela entidade patronal, rendimentos prediais, mais-valias de partes sociais, acréscimos patrimoniais não justificados).

Enquanto no ano de 2011, a obrigação de retenção na fonte da sobretaxa incidu somente sobre o subsídio de Natal, a obrigação de retenção constituiu-se agora no momento em que os rendimentos são devidos nos termos da lei, são pagos ou colocados à disposição. Assim, as entidades devedoras dos rendimentos de trabalho dependente e de pensões ficam, ainda, obrigadas a reter uma importância correspondente a 4% da parte do valor de rendimento que, depois de deduzidas as retenções na fonte e contribuições obrigatórias para regimes de proteção social e subsistemas legais de saúde, exceda o valor da retribuição mínima mensal garantida.

TAXAS LIBERATÓRIAS E ESPECIAIS

É aumentada de 25% para 28% a taxa liberatória aplicável sobre os rendimentos obtidos em território português, designadamente:

- Juros de depósitos, juros e outras formas de remuneração de suprimentos;
- Rendimentos de títulos de dívida, de operações de reporte e de cessões de crédito;
- Dividendos;
- Resultado da partilha (Categoria E) e rendimentos derivados da amortização de partes sociais sem redução de capital;
- Rendimentos derivados do resgate, adiantamento ou vencimento de seguros e operações do ramo “Vida”;
- Rendimentos de capitais auferidos por não residentes quando não tributados a taxa diferente.

Relativamente às entidades não residentes verificam-se as seguintes alterações:

- Aumento da taxa, de 25% para 28%, sobre os rendimentos de valores mobiliários de fonte portuguesa;
- Aumento da taxa liberatória, de 21,5% para 25%, sobre os rendimentos do trabalho dependente, rendimentos empresariais e profissionais, e pensões;

- Aumento da taxa especial, de 25% para 28%, para as mais-valias de imóveis.

Por outro lado, verifica-se o aumento da taxa especial, de 25% para 28%, sobre o saldo positivo das mais-valias mobiliárias, tanto para residentes quanto não residentes.

Adicionalmente, é introduzida uma taxa especial de 28% para os rendimentos prediais auferidos por sujeitos passivos residentes (existindo a possibilidade de optar pelo englobamento). Tratando-se de sujeitos passivos de IRS não residentes, a taxa especial aumenta de 16,5% para 28%.

RETENÇÕES NA FONTE

O limite da taxa de retenção na fonte mensal aplicável aos rendimentos do trabalho dependente e pensões (quando superior à que resulte da aplicação das tabelas mensais de retenção na fonte) aumenta de 40% para 45%. Por outro lado, é aumentada a taxa de retenção, de 16,5% para 25%, incidente sobre os rendimentos prediais (Categoria F). Finalmente, verifica-se o aumento da taxa de retenção, de 21,5% para 25%, sobre os rendimentos de atividades profissionais especificamente previstas na tabela de atividades.

OBRIGAÇÕES DECLARATIVAS

Alargam-se as obrigações de comunicação de rendimentos, por parte da entidade devedora, relativamente aos seguintes rendimentos, ainda que não sujeitos a IRS:

- Prémios literários, artísticos ou científicos;
- Subsídios para manutenção e cobertura de despesas extraordinárias de educação e saúde (pagos por Centros Regionais de Segurança Social, Santa Casa da Misericórdia ou IPSS);
- Bolsas e prémios atribuídos aos praticantes de alto rendimento desportivo;
- Bolsas de formação desportiva.

A obrigação de entrega da declaração Modelo 30 (pagamento a não residentes) é ainda obrigatória até ao final do segundo mês seguinte àquele em que ocorre o vencimento, ainda que presumido, a liquidação ou apuramento do respetivo quantitativo.

II Segurança Social

CONGELAMENTO DO IAS E PENSÕES

Durante o ano de 2013 será novamente suspenso o regime de atualização do IAS, mantendo-se em vigor o valor de € 419,22. É congelado o valor nominal das pensões, com exceção das pensões mínimas do regime geral e de alguns regimes especiais.

MEMBROS DE ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS

Os membros de órgãos estatutários que exerçam funções de gerência ou de administração passam a ter direito à proteção na eventualidade de desemprego. A taxa contributiva relativa aos administradores e gerentes das sociedades passa para 34,75%, sendo, respetivamente, de 23,75% e de 11% para as entidades empregadoras e para os trabalhadores.

TRABALHADORES INDEPENDENTES

Passam a estar obrigatoriamente abrangidos pelo regime dos trabalhadores independentes os titulares de estabelecimentos individuais de responsabilidade limitada (EIRL), bem como os respetivos cônjuges que com eles exerçam efetiva atividade profissional com caráter de regularidade e de permanência. Os trabalhadores independentes que sejam empresários em nome individual ou titulares de EIRL e respetivos cônjuges têm direito à proteção na eventualidade de desemprego.

É fixada em 34,75% a taxa contributiva a cargo dos empresários em nome individual e dos titulares de EIRL. Passa de 28,3% para 33,3% a taxa contributiva a cargo dos produtores agrícolas e respetivos cônjuges cujos rendimentos provenham única e exclusivamente do exercício da atividade agrícola.


TRABALHADORES QUE EXERCEM FUNÇÕES PÚBLICAS

A taxa contributiva relativa a trabalhadores que exercem funções públicas passa de 33,33% para 34,75%, sendo, respetivamente, de 23,75% e de 11% para as entidades empregadoras e para os trabalhadores.

A taxa contributiva relativa a trabalhadores que exercem as funções públicas abrangidas pelo artigo 10.º e n.º 4 do artigo 88.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, passa de 28,2% para 29,6%, sendo, respetivamente, de 18,6% e de 11% para as entidades empregadoras e para os trabalhadores.

CONTRIBUIÇÃO SOBRE PRESTAÇÕES DE DOENÇA E DE DESEMPREGO

As prestações sociais concedidas no âmbito das eventualidades de doença e desemprego passam a estar sujeitas às seguintes taxas, sem prejuízo do valor mínimo legalmente garantido:

- 5% sobre o montante dos subsídios concedidos no âmbito da eventualidade de doença;
- 6% sobre o montante dos subsídios de natureza previdencial concedidos no âmbito da eventualidade de desemprego. —



Somos uma equipa dinâmica e oferecemos uma gama variada de serviços de Psicologia Organizacional e Clínica. Desenvolvemos igualmente trabalho em Consultoria e Formação junto das instituições e técnicos que o solicitem.

Os nossos serviços podem ser prestados nas nossas instalações (Coimbra) ou em meio Institucional e/ou Empresarial.

Organizamos Recursos!

ESPECIALISTAS EM:

- Recrutamento e selecção
- Avaliação de Desempenho

E ainda:

- >Consultoria
- >Orientação Vocacional
- >Avaliação e Intervenção Psicológica

Rua Dr. Manuel Rodrigues, n.º 25 3000-258 Coimbra t. 239 853 087 geral@psicofix.pt www.psicofix.pt

PSICOFIX

Motivação e produtividade em contra ciclo

Há pessoas para além do Orçamento



O Orçamento do Estado para 2013 parece ter negligenciado conceitos como motivação e envolvimento das pessoas. No entanto, para as organizações, é fundamental assegurar a produtividade dos seus trabalhadores. Apresentamos, nas próximas páginas, algumas sugestões, que não implicam custos financeiros relevantes e que as empresas podem implementar para motivarem os seus colaboradores.

por: **Paula Rodrigues**, Responsável pelo Desenvolvimento de Carreira e Gestão de Pessoas da Porto Business

Uma das definições possíveis para o conceito de motivação remete-nos para o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo (motivação intrínseca) quer fora dele (motivação extrínseca), e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração (Pinder, 1998). Esta definição (já do século passado!) salienta dois tipos de motivação - a extrínseca e a intrínseca. Ao longo de muitos anos (e ainda atualmente), o *mindset* de muitas empresas e organizações estava e está focado em práticas que se direcionam para o reforço da motivação extrínseca (práticas de “cenoura e chicote”, como refere Daniel Pink no seu livro *Drive*). As investigações dizem-nos que o simples uso de dinheiro, bónus e aumento salarial, pode não ser a melhor prática para aumentar a motivação, produtividade e *performance* dos colaboradores na empresa.

Atualmente o desafio é ainda maior: muito mais que colaboradores satisfeitos e motivados, é crucial ter colaboradores *engaged* (uma fasquia muito mais elevada!). O *engagement* pode ser definido como a ligação emocional que o colaborador tem ao seu trabalho, colegas e organização e que influencia profundamente a sua vontade para aprender e para conseguir resultados. Um

colaborador *engaged* está profundamente envolvido e entusiasmado com o seu trabalho e disposto a ir mais longe, a inovar e a fazer mais do que é esperado, olhando o sucesso da empresa como o seu próprio sucesso. Vários estudos mostram que a distribuição normal média do *engagement* dos colaboradores numa organização é: 33% de colaboradores *engaged*, 8% de *disengaged* e 59% de ambivalentes. Assim, o maior desafio das organizações é lidar com a grande fatia de indecisos ou ambivalentes, mantendo o grupo dos *engaged*.

É possível desenvolver o *engagement* e tornar a empresa um melhor local para trabalhar! Se queremos comprometer e envolver as pessoas, devemos apostar em iniciativas ligadas a um dos três vetores do *engagement*: ADN corporativo (identificação e paixão pela organização); sentido de comunidade (sentimento de pertença e colaboração); desenvolvimento de pessoas (sentir que a empresa proporciona oportunidades de diversificar e evoluir).

Cada vez mais, as empresas devem apostar em práticas que impactem na motivação intrínseca dos colaboradores. Aqui, a psicologia positiva é muito inspiradora e reforça a noção de que a motivação intrínseca deve, de facto, ser uma prioridade. A motivação dos colaboradores não é sustentável se depender apenas de fatores externos, devendo eles próprios serem participantes ativos no desenvolvimento da sua própria motivação. As empresas podem ter um papel determinante em ensinar e consciencializar os seus colaboradores que o bem-estar e a felicidade de cada um depende muito de si próprio (pelo menos 40%), o que quer dizer que por

Se queremos envolver as pessoas, devemos apostar em iniciativas ligadas a um dos três vetores do *engagement*: ADN corporativo, sentido de comunidade e desenvolvimento de pessoas

mais que a empresa invista na motivação dos colaboradores, esta não é uma equação que a empresa consiga controlar sozinha. A empresa pode dar recursos, ferramentas, criar contextos favoráveis, mas hoje em dia é importante que os colaboradores percebam que são muito responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento e bem-estar (e as vantagens que daí advêm para um futuro sustentável).

A motivação e o *engagement* dos colaboradores não estão correlacionados com o investimento financeiro que as empresas fazem neste domínio. Têm muito a ver com outro tipo de investimento, como por exemplo, o tempo, a energia e a emoção que os líderes dedicam às suas equipas, às suas pessoas e que as pessoas dedicam umas às outras! Tempo, energia e emoção para ouvir, para dar e receber *feedback*, para inovar juntos, para celebrar juntos, para partilhar momentos menos bons, para reconhecer,

para criar uma organização positiva, através de comportamentos e pessoas positivas, que se vão contaminando mutuamente.

A forma como se comunica dentro da empresa,

a transparência, a proximidade, o exemplo, a inspiração, a confiança, a forma como as pessoas demonstram que acreditam no projeto e mostram caminhos, são fatores cruciais. Escolher as pessoas certas para cada projeto, baseado no *fit* mais do que no *match*, descobrir e conhecer a fundo os pontos fortes de cada colaborador, as suas paixões e a sua missão de vida e aproveitá-los em funções e projetos que tirem o máximo partido destas características, transformar funções e tarefas em missões com um forte propósito, são domínios com grande impacto no nível de *engagement* dos colaboradores.

Estando consciente do que pode aumentar o *engagement* dos colaboradores, o limite é a imaginação! Há inúmeros exemplos de ideias e excelentes práticas que podem ser implementadas a custo reduzido e muitas vezes a custo zero! Lembre-se que os colaboradores podem ser ótimos aliados na conceção e concretização destas iniciativas! _____

As investigações dizem-nos que o simples uso de dinheiro, bónus e aumento salarial, pode não ser a melhor prática para aumentar a motivação, produtividade e performance dos colaboradores



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

Motiva-te: Atitudes positivas trazem resultados positivos



Dar vida às empresas

por: **Beatriz Rubio**, sócia-fundadora do Motiva-te

As empresas passam hoje por momentos difíceis em que têm de trabalhar mais para muitas vezes ficarem aquém dos resultados esperados. É, neste contexto, que a motivação das equipas assume um papel fundamental na vida das empresas e na procura da rentabilidade. Atualmente, só as mais bem preparadas vencem num mercado cada vez mais competitivo.

Para serem as mais bem preparadas, as empresas necessitam de uma liderança inteligente, com o foco nas pessoas, incentivando o envolvimento e procurando a felicidade nos locais onde trabalham. Orientado para os princípios da energia, liderança, motivação e auto-motivação e *coaching*, o projeto Motiva-te surge precisamente com o objetivo de dar vida às empresas e contribuir para o crescimento das empresas através da valorização dos seus recursos. Atitudes po-

sitivas trazem resultados positivos.

Acredito que é possível ser-se muito feliz no trabalho, mesmo trabalhando muito. Quando temos paixão e vida no trabalho deixamos de lado o paradigma do 'emprego' para descobrir este conceito de fazer parte integrante da empresa, de ter objetivos comuns, de remarmos todos para um determinado lado com os olhos postos num destino. Deixar de sobreviver e começar realmente a viver, é para isso que cá estamos. Neste momento, as empresas precisam de pessoas envolvidas, comprometidas. Pessoas que facilmente identifiquem o que podem dar ou fazer pela empresa e que pensem em grande.

Além disto, o desafio em si é apaixonante. Saber que podemos fazer parte da mudança de muitas empresas e, acima de tudo, de muitas pessoas, é um enorme estímulo pois acredito firmemente que existem oportunidades em todo o lado e a toda a hora. Há que saber agarrá-las! O que temos feito em várias empresas consiste numa série de interven-

O Motiva-te surge com o objetivo de dar vida às empresas e contribuir para o seu crescimento através da valorização dos seus recursos

ções semanais, ações periódicas ou simplesmente formação pura e dura. Estas ações podem ser feitas com empresas inteiras, apenas com equipas comerciais, com diretores ou com técnicos ou individualmente. A nossa intervenção é criada de raiz para cada caso. Temos ações já preparadas que são mais 'generalizadas' e que se adaptam a várias realidades mas a maioria dos nossos clientes já nos pede algo personalizado e aí criamos uma sessão à medida desse cliente indo de encontro aquilo que ele procura. O objetivo é levar gestores e líderes de equipa a tornarem-se numa melhor versão de si próprios e comunicar uma mensagem que realça a importância de procurar soluções para os nossos problemas, que na verdade não são mais que oportunidades! É importante renovar esperanças de recuperação e crescimento nas empresas. Mudar atitudes, transformar vontades e converter pensamentos.

O grande objetivo é, sem dúvida, conseguir pessoas felizes no seu trabalho. Passamos 80% da nossa vida no trabalho e, por isso, é fundamental estarmos felizes com aquilo que fazemos. Ou melhor, é fundamental estarmos apaixonados pelo que fazemos. Uma pessoa apaixonada por aquilo que faz é, sem dúvida, mais produtiva, competente e criativa. O Motiva-te quer ajudar as empresas a conseguir que os colaboradores "vistam a camisola" e a, conseqüentemente, aumentar a sua rentabilidade. **—P**

Perfil

BEATRIZ RUBIO

Nascida em Saragoça, reside em Portugal há 17 anos. É licenciada em Economia e Gestão de Empresas pela Universidade de Saragoça, com um MBA pelo IESE, Universidade de Navarra. Iniciou a carreira na Direção Comercial da L'Oréal, em Espanha, em 1990. Em 1993, por razões familiares, vem para Portugal e assume a Direção da Divisão de Perfumes Seletivos, na Parfums & Beauté. Em 1998, ingressa no Grupo Jerónimo Martins, onde assume a Direção de Compras da insígnia Recheio. Quatro anos mais tarde, Beatriz Rubio integra os quadros da Remax Portugal como CEO, onde assume diretamente as áreas Financeira e de Marketing.

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 ocupa 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 18h00

SGS ACADEMY
TRANSFORMING PEOPLE
AND BUSINESSES





Ação de colaboradores da Milaneza junto dos consumidores



Trabalhadores da Cofidis numa ação de voluntariado no Dia Mundial dos Avós

Benefícios que estão para além do salário

Apresentamos exemplos concretos, em quatro áreas distintas, de “benefícios” extra-salariais que contribuem para o aumento do envolvimento e motivação dos trabalhadores.

por: **Patrícia Noletto**

junto dos consumidores

A ação “Já conhece a nova Milaneza?”, na opinião da empresa, “foi um sucesso”. Um “êxito” da Milaneza, promovido com o apoio de uma centena de colaboradores da empresa e uma excecional experiência de todos aqueles que estiveram nas lojas a promover a mais importante marca do universo Cerealís. A Diretora de Recursos Humanos do Grupo Cerealís, Susana Lira, sublinha “a reação entusiástica dos colaboradores que aderiram a esta ação de recursos humanos e *marketing*, tendo a Cerealís reforçado o seu espírito de equipa e ultrapassado mais um dos muitos desafios, alinhada com a sua missão.” Para além do impacto natural na rotação dos produtos no ponto de venda, realce para “a riqueza da experiência única que grande parte dos colaboradores tiveram em estabelecer pela primeira vez um contacto direto com os nossos consumidores”, reforçou a Diretora dos Recursos Humanos do Grupo.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Trabalhadores da Cofidis participam em ações de voluntariado

No âmbito do Dia Mundial dos Avós, a Cofidis ofereceu aos beneficiários da Associação Coração Amarelo, o “Lanche dos Avós”, que contou também com uma animada sessão do Jogo do Bingo. Durante toda a tarde, os colaboradores da empresa proporcionaram um momento diferente a estes “avós” que se encontram em situação de dependência e solidão. Esta ação está integrada no projeto de Responsabilidade Social, “oValorQueDamos.LX”, que visa apoiar entidades e instituições localizadas na cidade de Lisboa, através do relacionamento direto dos colaboradores da empresa com a comunidade envolvente.

PREMIAR

Mind Source premeia colaboradores com distribuição de ações

A Mind Source, empresa especializada em consultoria de projetos de base tecnológica nos domínios das TI, Eletrónica e Telecomunicações, anunciou a distribuição de ações da empresa a 15 consultores da sua equipa. Segundo Francisco Lopes da Fonseca, CEO da Mind Source, “esta é uma política nova que vai ter reflexão no próximo ano e que foi resultado dos pontos que queremos melhorar para continuar a evoluir enquanto empresa, assim como para consolidar a nossa posição enquanto Melhor Empresa para Trabalhar no nosso país.” Trata-se de uma iniciativa que se insere na política interna de gestão positiva do capital humano da empresa. **□**

DESENVOLVER COMPETÊNCIAS

Grupo Vila Galé atribui Bolsas de Mérito Escolar

O Grupo Vila Galé realizou uma parceria com a Universidade do Algarve para promoção e incentivo à qualificação escolar, criando a Bolsa de Mérito Vila Galé 2012/2013, especialmente destinada aos colaboradores Vila Galé e seus familiares. A Bolsa de Mérito Vila Galé 2012/2013 tem como propósito incentivar e ajudar à qualificação dos colaboradores do Grupo Vila Galé e dos seus familiares mais diretos, sendo atribuída a um candidato a ingressar no primeiro ano de uma licenciatura ou de um mestrado integrado da Universidade do Algarve. Para Jorge Rebelo de Almeida, Presidente do Conselho de Administração do Grupo Vila Galé, este projeto “é uma forma de, num tempo em que são pedidos sacrifícios especiais às famílias portuguesas, darmos um sinal positivo de proximidade junto dos nossos colaboradores. Com esta Bolsa queremos continuar a estimular o seu desenvolvimento e o desenvolvimento das suas famílias e a premiar o esforço e o mérito pessoal, ajudando a minimizar os seus esforços financeiros.”

ENVOLVER

Ação de colaboradores da Milaneza

**NÃO ROUBEM
O FUTURO!**

**NÃO ROUBEM
O FUTURO!**

**NÃO ROUBEM
O FUTURO!**

POLÍCIA

POLÍCIA

tvi 24

O MUNDO

EM PRIMEIRA

MÃO.

David Yesford, *Senior vice president* Wilson Learning Worldwide

“Portugal necessita de um realismo otimista”

Num momento em que Portugal necessita de lideranças eficazes, David Yesford, responsável internacional da Wilson Learning, dá uma entrevista à *Pessoal* em que fala das competências que um líder deve ter, do seu papel nas organizações e do que as pessoas esperam dele.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**



QUE É PARA SI UM LÍDER?

O De forma simples, um líder é alguém que tem seguidores! E para ter seguidores, é necessário criar as condições para que os outros consigam prosperar, desenvolver-se. O papel do líder é envolver os outros de forma a que coloquem toda a sua energia na criação de valor e sucesso. A palavra envolvimento é extremamente importante. No atual mercado, globalmente, e em Portugal, a forma como a energia é utilizada é por si a definição de envolvimento. Se os gestores e as empresas ditam a forma como o tempo é despendido, são as pessoas que tomam a decisão sobre a forma como usam a sua energia.

QUE CAPACIDADES, EM SUA OPINIÃO, DEVE TER UM LÍDER?

Sabemos que os líderes que conseguiram cumprir este propósito - envolver os outros a aplicarem a sua energia na criação de valor e sucesso - demonstram a integração da essência e forma de uma liderança eficaz. A essência (qualidade que dá identidade ao líder) e a forma (o que o líder diz e faz) são dois lados da mesma moeda da liderança – o “ser” e o “fazer”. As competências necessárias para executar uma liderança eficaz podem ser definidas em quatro papéis que o líder deve cumprir: visionário, tático, facilitador e contribuidor. Estes papéis complementam-se numa liderança eficaz. Por exemplo, o visionário foca-se em definir uma direção, enquanto que o tático assegura a execução dessa direção. O facilitador envolve todos os membros da equipa e o contribuidor assegura que os talentos do líder são aplicados. Ser um excelente líder significa ser capaz de equilibrar eficazmente estes quatro papéis e integrá-los com o caráter da liderança. O caráter da liderança é composto por valores, características e clareza no propósito que determina que tipo de líder se pretende ser. Expressa-se na consistência de comportamentos, ou seja, o nível de paralelismo entre as palavras e ações do líder. Na Wilson Learning categorizamos três componentes principais no caráter da liderança: caráter pessoal, social e organizacional. Líderes eficazes demonstram, como valores principais, um forte equilíbrio entre estas três componentes.

A COMPONENTE INSPIRACIONAL É FUNDAMENTAL NUMA LIDERANÇA?

“Inspiracional” é uma palavra interessante. Claro que é preciso inspirar as pessoas que se lidera, mas na realidade estamos a falar de compreender como podem os liderados sentirem-se envolvidos pela liderança. Recuemos à definição de um líder: “Envolver outros” sugere que o líder inspira os outros. Ao tentar-se compreender o fator envolvimento, é necessário primeiro compreender que a medida desse envolvimento é a forma como as pessoas fazem as suas escolhas relativamente à aplicação da sua energia e não do seu tempo. Quando deparada com uma mudança na organização, os colaboradores têm uma de três reações: proactivo, reativo ou inativo. Proactivo: está cem por cento empenhado em contribuir com uma energia elevada face aos desafios e necessidades da empresa. Reativo: escolhe usar a sua energia para refutar ou recusar algo, acabando normalmente por fazer as coisas contrariado; estas pessoas envolvem-se apenas porque sentem que não têm outra escolha. Inativo: define-se como alguém que está em modo de “*stand by*”, à espera para ver o que vai acontecer. É o oposto da pessoa envolvida. Na realidade, pesquisas indicam que 80/ 90% dos colaboradores se encontram nesta última categoria.

NUM CONTEXTO EMPRESARIAL, COMO É QUE UM LÍDER DEVE REVELAR-SE?

Foquei-me até agora naquilo que alguém num cargo de liderança faz. Muitos líderes ineficazes aspiram a uma posição de liderança devido ao facto de acreditarem que obtêm mais poder dessa maneira. Por outras palavras, desejam esse poder e autoridade para fazer as coisas à sua maneira. Mas a nossa experiência sugere que líderes eficazes começam o seu desenvolvimento perguntando-se a si mesmos não aquilo que eles podem fazer enquanto líderes - o seu nível de poder - mas sim que tipo de líderes querem ser. A questão aqui centra-se em como os líderes se podem distinguir num contexto de negócio, e então sem dúvida que é necessário olhar para os seus resultados, para a forma como gerem os processos e os seus objetivos, bem como a forma como lideram as pessoas.

EM TEMPOS DE ENORMES DIFICULDADES, COMO O QUE VIVEMOS, A IMPORTÂNCIA DE UMA BOA LIDERANÇA É ABSOLUTAMENTE DECISIVA?

Ao olharmos para Portugal, para a Europa e todo o mundo, as empresas estão a esforçar-se por prosperar em condições económicas difíceis. Mesmo em tempos difíceis, queremos e necessitamos o melhor dos nossos colaboradores e dos nossos líderes. Pesquisas indicam que uma força de trabalho envolvida ajuda a empresa a prosperar apesar do turbilhão da economia. Como referi, todas as pessoas têm a oportunidade de fazer a escolha sobre a forma como querem aplicar a sua energia, e é da responsabilidade do líder assegurar que o fazem de uma forma positiva e realista. Nessas organizações que continuam a prosperar podemos encontrar uma cultura de envolvimento apoiada e suportada pela liderança. Os líderes criam ativamente uma cultura de envolvimento, ajudando os outros a sentirem-se parte de algo, promovendo a responsabilidade individual, reconhecendo o lugar de cada um na empresa, mantendo as pessoas bem informadas e dando-lhes oportunidade de expressar as suas ideias, e, por fim, promovendo um sentimento de comunidade.

O QUE É QUE ACHA QUE UM LIDERADO, NESTE MOMENTO, ESPERA DE UM LÍDER?

A cultura ocorre quando uma organização partilha certas crenças,

Nota

AS RESPOSTAS QUE UM LIDERADO ESPERA OUVIR DO SEU LÍDER

- “Para onde vamos?” (oportunidade/ direção);
- “O que é esperado de nós?” (responsabilidade individual/ objetivos);
- “Como nos estamos a sair?”; (inclusão/ *feedback*);
- “Como obtemos apoio?” (ligação/ apoio);
- “O que ganhamos com isto?” (validação/ reconhecimento)

práticas, costumes e comportamentos. Os liderados esperam que a liderança seja um modelo positivo dessa cultura, encorajando as pessoas a partilhar e apoiar ativamente essa cultura. Mas na realidade os liderados esperam que os líderes respondam a cinco questões muito específicas, que alinham essa cultura de envolvimento: “para onde vamos?” (oportunidade/ direção); “o que é esperado de nós?” (responsabilidade individual/ objetivos); “como nos estamos a sair?”; (inclusão/ *feedback*); “como obtemos apoio?” (ligação/ apoio); e “o que ganhamos com isto?” (validação/ reconhecimento). Um líder deve ter a capacidade de responder a estas questões, para si mesmo e para os seus liderados.

NOS ÚLTIMOS ANOS, OS RENDIMENTOS DOS TRABALHADORES PORTUGUESES TÊM DIMINUÍDO. COMO É QUE NESTAS CONDIÇÕES UM LÍDER CONSEGUE ASSEGURAR O ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES E MOTIVAR EQUIPAS?

Uma liderança eficaz centra-se em volta da essência e da forma. Apenas através desta integração pode um líder envolver os outros a dedicarem toda a sua energia, criatividade e talentos. O clima de negócios atual, globalmente e em Portugal, requer líderes que sejam autênticos modelos desta integração - líderes que expressem o seu entusiasmo sobre as possibilidades da liderança. Para esses líderes, liderança é estar ao serviço dos outros e, apesar dos muitos desafios com que se deparam, transpiram uma energia profunda, contagiosa e uma esperança imortal de que o futuro é inspirador para todos os que estão à sua volta. Este realismo otimista é o que Portugal necessita agora em todos os seus líderes, para que encarem o futuro comprometidos neste propósito e com equipas 100% envolvidas. **■**

Conhece o projeto Mais Família?

Chama-se projeto EFR (Entidades Familiarmente Responsáveis) e foi criado em 2005 pela Fundação Mais Família. Uma fundação espanhola que tem como objetivo desenvolver políticas de conciliação e igualdade entre a vida familiar e as empresas.

por: **Emília Costa**, Consultora na Implementação do modelo efr em Portugal XZ Consultores, SA

O projeto EFR é um modelo de gestão da conciliação da vida profissional e pessoal dos colaboradores das organizações, concebido e desenvolvido pela Fundación MásFamilia (FMF), em Espanha.

A FMF é uma entidade privada sem fins lucrativos e independente, constituída em 2005 com o objetivo de promover a proteção das famílias e, em particular, daquelas com pessoas dependentes (crianças, idosos, pessoas com deficiências e incapacidades...) sob a sua responsabilidade.

Este modelo foi concebido com base em estudos desenvolvidos pelo IESE - Business School e assenta num processo dinâmico de melhoria contínua baseado nos princípios de Edward Deming e na teoria das necessidades de Abraham Maslow. O modelo tem vindo a ser enriquecido em virtude do trabalho e colaboração de diversas organizações que estão envolvidas nesta iniciativa, nomeadamente as entidades parceiras como a XZ Consultores, SA, que implementam o modelo em Portugal.

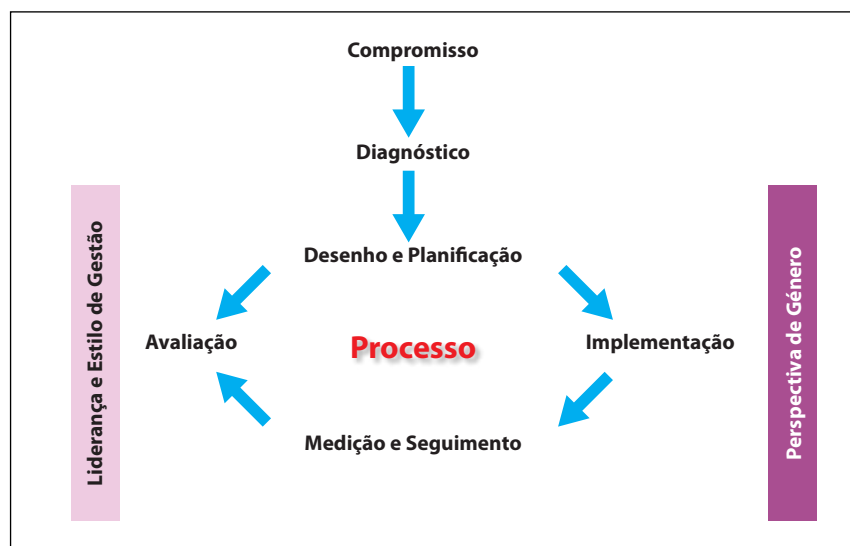


Figura 1: Modelo de Gestão EFR

FUNCIONAMENTO DO MODELO EM PORTUGAL

Em Portugal, este modelo funciona com o apoio de algumas entidades, nomeadamente, entidades consultoras e de certificação (prescritores efr), bem como entidades certificadas ou que estejam a implementar o modelo e outras entidades que apoiam na realização de eventos que visam a divulgação deste modelo de conciliação e igualdade.

ORGANIZAÇÕES CERTIFICADAS EM PORTUGAL

Neste momento encontram-se certificadas em Portugal 3 organizações - Santander Totta, Sol dos Pequenininos e Baxter. A XZ Consultores apoiou na implementação do modelo efr no Sol dos Pequenininos, um infantário privado em Vila Nova de Gaia. Este infantário conheceu a FMF há cerca de 3 anos e, desde então, participou numa série de iniciativas promovidas pela FMF e tem sido um forte impulsionador da divulgação deste modelo em Portugal. Para esta organização a conciliação é uma questão de fundo, na medida em que existe uma preocupação com o impacto da conciliação (conforme exista ou não) dos pais e o impacto que pode ter nas crianças. O Sol pretende disseminar na vida diária do infantário e junto de todas as suas partes interessadas estes valores de conciliação, através do exemplo dado na gestão dos seus colaboradores, no apoio à conciliação da sua vida profissional e familiar. Apesar de ser recente a certificação desta entidade, a mesma já percebe um nível de satisfação elevado face

às medidas implementadas e uma melhoria do clima laboral: “Estamos certos que a motivação e o compromisso dos nossos colaboradores aumentam com estas medidas. Por outro lado, a certificação é uma responsabilidade assumida que nos obriga sempre a melhorar, o que se repercute na vida dos nossos colaboradores e na disponibilidade e alegria que queremos ter para todos os dias dedicar aos nossos clientes (...) as nossas crianças!” (Extrato de *e-mail* enviado, após certificação pelo Sol, aos pais e encarregados de educação).

QUAIS OS REQUISITOS QUE AS ORGANIZAÇÕES DEVEM CUMPRIR PARA SEREM CERTIFICADAS?

O modelo de conciliação pode ser implementado através de um conjunto de normas em função da natureza das organizações (existem requisitos gerais independentemente da atividade e existem requisitos específicos para o setor da Administração Local, Educação, Economia Social) e dimensão das mesmas (pequenas, médias ou grandes empresas).

As organizações que implementem o modelo efr terão que o implementar com base num conjunto de cinco políticas de conciliação e igualdade no qual se fundamenta o modelo:

1. Políticas relacionadas com a qualidade no trabalho;
2. Políticas relacionadas com a flexibilidade temporal e espacial;
3. Políticas relacionadas com o apoio à família do colaborador;
4. Políticas relacionadas com o desenvolvimento de competências profissionais;
5. Políticas relacionadas com a igualdade de


oportunidades.

Tendo como referência a norma efr 1000-1 (aplicável a médias e grandes organizações), os requisitos a cumprir passam por: definição de Políticas e Medidas efr, objetivos de melhoria, suportes documentais de processos, indicadores e registos, planos e programas, evidências de formação e comunicação interna em matéria de conciliação, acompanhamento e medição dos indicadores de avaliação de implementação de medidas efr, realização de uma autoavaliação pela Gestão e a realização de uma auditoria interna a este sistema. Em função desta definição e dos resultados de implementação, as entidades são pontuadas por níveis (A a D, sendo que o nível A é considerada uma organização excelente em matéria de conciliação).

MODELO DE GESTÃO EFR (FIGURA 1)

Embora todas as fases sejam naturalmente importantes, o diagnóstico é um dos elementos mais importantes do Modelo efr e que lhe garante sustentabilidade e durabilidade. Na sequência dos resultados do diagnóstico inicial a organização deve definir o alcance do Modelo efr, que pode ser progressivo em função dos objetivos de cada organização.

VANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO EFR:

São inúmeras as vantagens para a organização, mas destacamos as seguintes: melhoria da imagem corporativa e da marca, bem como a atração e retenção de colaboradores, uma melhoria da produtividade e competitividade e atração de investimentos socialmente responsáveis. 



Fundación Másfamilia

Nuestro compromiso
SYNTAX

Nuestro patrimonio
La Caixa

Nuestro lema
¡Ayúdate a conocer las ventajas y beneficios de nuestra conciliación!

Nuestra razón de ser
Desde nuestra Fundación, entendemos que una sociedad mejor será aquella en la que existen mayores niveles de respeto, justicia, igualdad y responsabilidad hacia el ser humano, sus valores y entorno social, sin renunciar por ello al crecimiento de las actividades en lo que a la actividad y a la calidad de nuestra vida se refiere.

Nuestro lema
Somos...

Nuestra misión
Desarrollar acciones que, desde los diversos ámbitos de la vida susciten una mayor conciencia y un sentido de la calidad de vida y bienestar de las familias, y especialmente de aquellas con necesidades en su seno en correspondencia al importante papel que juegan como elemento de cohesión social.

Nuestra visión
Ser un referente en materia de conciliación e igualdad, con objetivos, estrategias y herramientas innovadoras y eficaces de instrumentos para el desarrollo de...

Nuestros valores
Compromiso
Justicia

Poderá consultar mais informações em www.masfamilia.org



Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching

Soluções para tudo e para todos ...

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

www.egor.pt

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria

Desinvestimento nas funções estratégicas dos RH

Os resultados do 3º Barómetro Internacional de RH não são positivos para o nosso país. Se, por um lado, verifica-se um desinvestimento nas funções mais estratégicas dos RH, com as tarefas de rotina a ganharem terreno, por outro, o tema do envelhecimento da população poderá estar de fora da estratégia RH das organizações.

O 3º barómetro internacional de recursos humanos foi uma iniciativa do ACE - Assessment Circle Europe realizada entre maio e agosto de 2012, em 18 países, incluindo Portugal, através das empresas OptimHom e SDO consultoria. Nesta edição, foram analisados três temas cruciais para as organizações, no atual contexto de recessão económica: o papel da função recursos humanos; A motivação e o envolvimento das pessoas; O envelhecimento da população, decorrente das alterações demográficas.

Se os resultados não surpreendem quanto ao reconhecimento progressivo e crescente da função que os recursos humanos desempenham enquanto parceiros estratégicos, tendência a que já vínhamos a assistir nos últimos anos, o mesmo não se poderá dizer quanto à utilização que estão a fazer do seu tempo. Há uma alteração profunda em relação aos resultados do ano passado, em que apenas 25 por cento dos inquiridos, no estudo global, referiram ocupar o seu tempo com tarefas do dia a dia, ao passo que o valor este ano ascendeu a 50 por cento dos inquiridos. Em Portugal, o valor é ainda mais elevado - 62% dos inquiridos assume despende a maior parte do tempo com tarefas de rotina. Este resultado sugere uma interrupção de uma tendência positiva e poderá decorrer, por um lado, da diminuição dos orçamentos, transparecendo assim o desinvestimento nos recursos humanos e, por outro,

da necessidade de fazer face a mais problemas quotidianos, ocorrências e imprevistos de natureza operacional e de curto prazo. Este é seguramente um reflexo da crise económica, que tem motivado um maior número de casos de despedimentos, negociações contratuais mais aguerridas, passando estas tarefas a ocupar um espaço crescente nas atividades dos profissionais de recursos humanos.

Os temas da motivação e do envolvimento são um clássico em gestão de recursos humanos. No atual contexto, o que muda é a complexidade e a natureza do desafio. Cerca de 32% dos inquiridos em Portugal avalia os níveis de motivação nas suas empresas, contra 44% dos seus homólogos internacionais, deixando os nossos gestores um pouco abaixo do nível de atenção e monitorização deste aspeto. No entanto, a responsabilização das chefias pela avaliação da motivação é uma opção mais consensual entre Portugal e os restantes países, registando esta solução uma taxa de cerca de 21%. A generalidade das empresas utiliza práticas de formação e de desenvolvimento, que considera eficazes para manter a moral e a motivação dos seus colaboradores. 17% dos inquiridos admite que este tema não é assumido como uma responsabilidade por parte das suas direções, contra 9% dos profissionais ouvidos internacionalmente. Este valor não é despidendo se considerarmos a forte interligação existente entre a motivação e o desempenho. Não compreender e não gerir o tema da motivação das pessoas nas organizações tem custos e custos de oportunidade não inteiramente avaliados mas que podemos ligar diretamente à menor produtividade e capacidade de gerar sucesso, à fuga de colaboradores, arriscando a empresa a perder o seu maior ativo: o capital humano, as pessoas, cuja *performance* afeta diretamente os resultados globais da empresa.

Os resultados mais surpreendentes prendem-se com o tema das alterações demográficas. 63,8% dos inquiridos refere não ter ainda este tema na sua agenda. Este dado significa que o envelhecimento da população poderá

62% dos inquiridos assume despende a maior parte do tempo com tarefas de rotina



Susana Carvalho, Partner da SDO Consultoria

© SDO

estar de fora da estratégia de recursos humanos nas organizações em Portugal: nenhum dos inquiridos refere ter um plano para fazer frente a esta realidade; os restantes estão a considerar o tema.

Estima-se que a população de Portugal seja a sétima mais envelhecida do mundo. Os indicadores já falam por si. Qualquer mudança com impacto nesta área levará tempo para produzir os resultados esperados. A pressão sobre a procura de competências e talentos críticos tenderá a ser maior e deve ser atendida com a maior rapidez possível, para evitar danos na capacidade de resposta da estrutura a médio e longo prazo. Este tema tem uma componente e pressão sociais fortes - o mercado de trabalho terá uma oferta alargada de pessoas mais velhas para assimilar e integrar. Por outro lado, e numa perspetiva de gestão, as organizações, que têm de ter as competências críticas para manterem a competitividade e para serem bem-sucedidas em mercados cada vez mais globais, terão que romper com os paradigmas atuais de que juventude é sinónimo de competência, agilidade, proficiência tecnológica, mudança e novas aprendizagens; os mais velhos terão necessariamente que ser tudo isto - competentes, ágeis, tecnologicamente proficientes, flexíveis e abertos a novas aprendizagens. Acima de tudo, trata-se de uma mudança de modelo mental das pessoas, novas e velhas, que em todo o ciclo da sua vida ativa terão de ser *active learners*, gerir e desenvolver a sua empregabilidade de forma permanente e serem competitivas e competentes.

De acordo com o *'Global Talent Index Report: The Outlook to 2015'* do *Economist Intelligence Unit*, as competências mais escassas do mercado são aquelas que nos possibilitam lidar com situações de mudança e de não ficar paralisados - a criatividade para responder aos desafios com resiliência, adaptabilidade, agilidade intelectual e versatilidade. O mundo em que vivemos hoje e que criámos - célere, ambíguo, imprevisível, tecnológico, virtual, com fronteiras novas e mutáveis - coloca uma pressão nunca antes vista sobre as organizações para a competitividade e inovação permanentes. Os desafios dos próximos anos serão enormes e vão obrigar a uma mudança de paradigma na gestão de pessoas em Portugal e nas pessoas em Portugal. Os resultados do barómetro apontam para um possível desinvestimento nas funções mais estratégicas dos recursos humanos. O contexto é muito adverso, mas a direção a tomar é clara. **—P**



A AMBIÇÃO REALISTA!

Acabado de chegar de mais um seminário do projeto UE2020: Oportunidade, Sim ou Não?, centrado na Estratégia Europeia 2020, venho totalmente crente que Portugal pode ser um dos grandes *players* mundiais na área do *game based learning*.

O interesse crescente por parte de todas as audiências por onde temos passado, aliado à característica cultural, reconhecida mundialmente, de sermos um país de *early adopters*, ou seja, termos a disponibilidade de experimentar novas tecnologias e metodologias, é um dos principais fatores distintivos e estratégicos para a verdadeira implementação de um *cluster* do *game based learning*.

Outro fator relevante tem sido a disponibilidade demonstrada pelas diversas valências científicas, como a Psicologia, a Gestão, a Engenharia, as Ciências da Saúde, em trabalharem conjuntamente em soluções de GBL de imenso potencial pedagógico e operacional que darão frutos em muito curto prazo.

Se aliarmos a estes fatores o trabalho que temos feito e que iremos fazer no contexto internacional, como a viagem que iremos efetuar a Bruxelas em novembro para promoção do GREAT, temos todos os ingredientes para sermos mais ambiciosos na verdadeira implementação de uma Estratégia Nacional e Europeia de GBL. Para tal necessitamos do seu apoio. Para obter mais informação siga-nos no Facebook, LinkedIn, Google+, www.projectgreat.eu ou www.apg.pt.

Be a GREAT Learner!

Miguel Luís

Responsável Comunicação GREAT

É possível medir o comportamento?

por: **Alcobia Ferreira**, Diretor Nacional da Profiles International

Em 1928, o psicólogo norte-americano William Marston publicou as suas investigações sobre as respostas emocionais das pessoas normais na obra *Emotions of Normal People*. Nasce, desta forma, o conhecido modelo DISC assente em quatro fatores: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade.

O QUE É O DISC?

É a linguagem do comportamento observável que tem como principal aplicação melhorar a comunicação entre as pessoas. Como? Através da melhoria do autoconhecimento e da capacidade de compreendermos e nos adaptarmos nas interações com os outros.



Normalmente, para simplificar a compreensão do modelo, apresentam-se dois eixos que permitem caracterizar os quatro fatores (ver figura I).

Na atual situação de Portugal, há uma outra representação que pode ser mais pertinente, em especial, em processos de formação e *coaching* (ver figura II).

Esta alternativa assenta no pressuposto que comunicamos e comportamo-nos em função da nossa perceção sobre o Contexto, i.e., se o consideramos:

- Favorável (ou seguro) seremos mais descontraídos e confiantes, e o nosso comportamento será mais aceite;
- Desfavorável (ou antagónico) seremos mais vigilantes e céticos, e o nosso comportamento será mais avaliador na identificação de eventuais ameaças. Por outro lado, qual é a perceção do Poder Pessoal face ao contexto? Se acreditarmos que somos:
- Mais fortes do que o contexto então os nossos comportamentos serão, provavelmente, Ativos e assertivos de modo a ajustarmos o contexto às nossas necessidades;
- Menos fortes do que o contexto, não o tentaremos alterar e seremos mais Passivos, procurando satisfazer as nossas necessidades dentro das limitações daquele.

Se mudarmos a nossa perceção do contexto, é normal que o reflexo seja uma mudança do comportamento.

O QUE É O PPI?

O PPI - *Profiles Performance Indicator* tem a sua base no modelo DISC e mede 5 escalas segundo a correspondência: Escala I - D; Escala II - I; Escala III - S; Escala IV - C; Escala V - Energia Motivacional.

Esta 5ª escala, resulta da investigação que a Profiles International tem realizado, e melhora a compreensão do modelo original. Em termos resumidos, as pessoas com valores elevados na Escala V do PPI têm tendência a manifestar com maior intensidade os comportamentos característicos das restantes escalas. Assim, esta Escala explica por que razão duas pessoas, com perfis similares nos 4 fatores originais, podem manifestar diferenças nos seus comportamentos.

Os relatórios deste instrumento não requerem o conhecimento do modelo DISC já que os perfis identificados são traduzidos em Descrições de Comportamentos no trabalho e em Sugestões de Melhoria de desempenho. Desta forma é simplificada a partilha de informação com qualquer pessoa (em especial os líderes) que necessite de melhorar os resultados que obtém através da interação com os outros. As duas escalas predominantes no perfil individual dão assim origem a informação agrupada em: 1. Produtividade; 2. Qualidade do Trabalho; 3. Iniciativa; 4. Trabalho em Equipa; 5. Resolução de Problemas; 6. Adaptação à Mudança.

Figura I

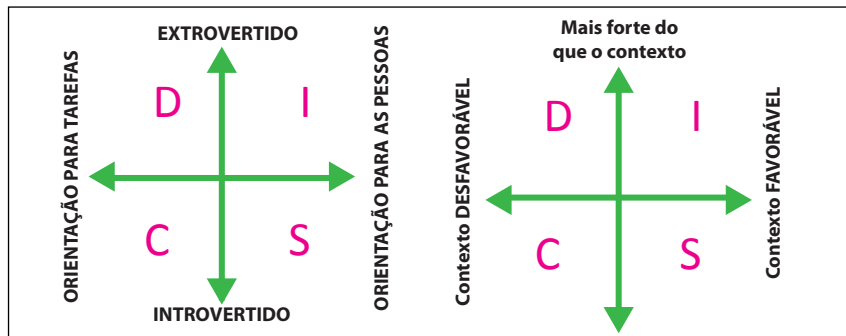
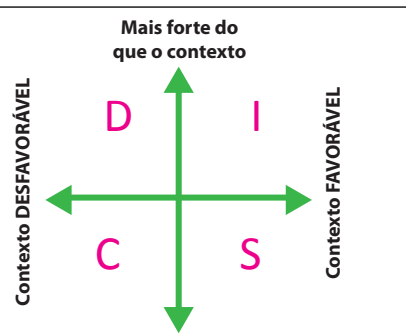


Figura II



Nota



No programa *Marca Pessoal*, emitido pela Tvi24, testámos um dos testes *Profiles* com Nicolau Breyner. Pode ver o resultado em www.rhtv.com.pt

QUAIS AS APLICAÇÕES?

Porque alguns instrumentos baseados na teoria DISC são, por vezes, utilizados de forma abusiva em situações para as quais a sua contribuição é fraca, importa frisar que o modelo analisa os ESTILOS comportamentais, i.e., a forma como as pessoas fazem as coisas. Assim, este instrumento é recomendado em contexto de formação, onde seja prioritário melhorar a comunicação e onde os avaliados têm já vivência no contexto em análise. Por outro lado, quando se procurar avaliar o potencial para novos contextos dever-se-á procurar instrumentos que avaliem a pessoa no “seu todo”, mas tal são outras soluções da Profiles que excedem o âmbito deste texto. _____

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

IFE

EMPRESA ACREDITADA POR

DGERT

EMPRESA ORGANIZADORA DE

EXPO' RH



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS START-UPS

No contexto empresarial está bem evidenciado o impacto que tem na *performance* o alinhamento entre a gestão de recursos humanos (GRH) e os objetivos estratégicos das organizações. No contexto de uma *start-up*, essa será também uma das principais preocupações do empreendedor, relativamente ao conjunto dos colaboradores que seleciona para, em conjunto, explorarem determinada oportunidade de negócio.

Contudo, não é provável que existam, na fase de arranque de uma *start-up*, recursos formais dedicados à GRH. Naturalmente, o empreendedor terá expectativas elevadas quanto ao desempenho dos seus colaboradores, esperando que adotem comportamentos em linha com os seus valores de inovação, orientação para a oportunidade e criação de valor. Mas como poderá promover e estimular, na sua organização, esses valores e comportamentos? A adoção pelos RH de comportamentos e atitudes empreendedores, para além da dependência de fatores externos da envolvente (como sejam a intensidade concorrencial), será influenciada e facilitada por fatores internos da organização. De entre estes, assume particular importância a existência de uma arquitetura organizacional através da qual a visão empreendedora do líder possa ser traduzida em processos e comportamentos específicos. A adoção de uma orientação empreendedora será mais provável em estruturas organizacionais horizontais, descentralizadas e com diluição de fronteiras funcionais; em ambientes que privilegiem a inovação e a aceitação da mudança; quando exista a responsabilização por resultados e sistemas de recompensa, com tolerância do erro e *empowerment* do indivíduo; e ainda onde se encoraje a prática de resolução criativa de problemas.

Sendo desejável que uma *start-up* possua uma estrutura pouco rígida, maleável e adaptável, é também fundamental que exista, desde o início, alinhamento entre o capital humano e os objetivos da organização, com o consequente impacto do seu desenvolvimento. Afinal, o futuro é de quem o faz!

Frederico Carvalho Pinto
Associado do Audax/ISCTE

audax@iscte.pt

Programa Bosch para jovens com elevado potencial

por: **Filipe Vaz**

Made by Bosch é a assinatura de uma empresa verdadeiramente global no que se refere a produtos e serviços, mas também no desenvolvimento de carreiras. O melhor exemplo é o *Junior Managers Program* (JMP), um programa da Bosch a nível mundial para os jovens com potencial de liderança. A Bosch tem programas de desenvolvimento de jovens executivos há mais de três décadas o que permitiu que muitos dos actuais responsáveis de topo tenham começado as suas carreiras em iniciativas como o *Junior Managers Program*. Um bom exemplo disso é Franz Fehrenbach, actual Presidente do Conselho de Administração, responsável pelo Grupo Bosch a nível mundial.

João José Ferreira, diretor de Recursos Humanos da Bosch em Portugal explica que “o objectivo do JMP é identificar, recrutar e desenvolver jovens com elevado potencial de liderança”.

O processo, cuja duração são vinte e quatro meses, inicia-se com o acolhimento e integração na empresa “seguindo-se várias etapas de formação contínua que se destinam a elevar as competências de liderança e de gestão que serão necessárias no futuro”, adianta João José Fonseca. A integração numa empresa global com a dimensão da Bosch é, no âmbito do JMP, apoiada por um mentor que normalmente será um elemento ao nível do Conselho de Administração que faz o acompanhamento do desenvolvimento da *performance* da pessoa e algum aconselhamento que seja necessário”.

José João Fonseca considera que um dos mais relevantes aspectos do programa é o destacamento internacional num dos grupos da empresa que poderá durar entre seis e doze meses.

Quem já passou por essa experiência de trabalhar em ambiente internacional dentro do grupo Bosch foi Tiago Bandeira, actualmente gestor de produto internacional nas instalações da Bosch em Aveiro. Diz-nos que “assim que iniciei o programa fui colocado a desempenhar funções que me dessem uma ideia geral do que se faz em cada departamento. Decorrido um ano fui trabalhar seis meses para a sede mundial do grupo Bosch, na Alemanha”.

Após esse destacamento internacional, Mário Gaspar regressou a Portugal para desempenhar funções de maior responsabilidade na coordenação de equipas, o que actualmente faz na fábrica da Bosch em Aveiro. Outro jovem engenheiro que participou no JMP é Mário Gaspar. Considera que “uma das principais vantagens deste programa é a experiência

“O objectivo do *Junior Managers Program* é identificar, recrutar e desenvolver jovens com elevado potencial de liderança”, refere João José Ferreira, diretor de RH da Bosch em Portugal

internacional, a possibilidade de participar em culturas diferentes, projectos diferentes e áreas de negócio diferentes, sempre com o intuito de regressar e desempenhar funções de gestão de uma equipa de trabalho ou projecto”. Também Mário Gaspar regressou a Portugal e é actualmente coordenador de projecto na Bosch.

João José Ferreira conclui que o programa identifica os melhores, tendo como grande vantagem a aceleração de carreira que permite uma progressão em dois anos que normalmente levaria o dobro ou o triplo do tempo.



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
Damaia de Cima - 2720-519 Amadora - Portugal
Tel. - 21 490 81 70 • Fax - 21 490 53 23

www.gruposoft.com

A felicidade serve-se quente, mas só no inverno!

Pedimos a Luiz Miguel Neto, Presidente do Instituto da Felicidade, que nos escrevesse não um artigo convencional mas uma espécie de carta sobre felicidade que termina com recomendações científicas a não perder, se quiser, claro, ser feliz.

por: **Luís Miguel Neto**

Como o tema da felicidade é tão vasto, decidi começar com as minhas questões orientadoras sobre o tema. São uma espécie de coordenadas excêntricas, mas os grandes temas só se vêm bem ao longe: O que é a felicidade? Ela pode ser uma bebida fresquinha ou um gelado? Alguém é feliz sozinho? Como podem existir organizações felizes num país triste? Por que vale a pena viver? Para uma parte da península Ibérica: Qual é mais útil, D. Quixote ou Sancho Pança? Para a outra: Bartolomeu Dias ou Cristiano Ronaldo?

Para tentar responder com brevidade não vou fazer um desenho, mas um esquema que destaca o que considero ser 2 dimensões de compreensão do ser humano: a 1ª ser vítima *versus* protagonista; a 2ª masculino vs. feminino. Na explicação dos 4 quadrantes vou enunciar as respostas. As vítimas no masculino e no feminino são as mulheres que esperam por Ulisses no porto (não no Porto) e os homens que fazem das circunstâncias as desculpas para os seus fracassos e os fracassos dos outros. As “vítimas” definem a felicidade com aquilo que lhes acontece ou um horizonte distante, que pode ser o Butão ou Silicon Valley. Mas que ninguém duvide que a bebida fresquinha e o gelado nos fazem felizes! Os centros de prazer do cérebro agradecem sempre! Mas a felicidade não é (só) isso. É que depois há as líderes beduínas (liderança relacional feminina no contexto organizacional & familiar) que mesmo num deserto (o índice de felicidade dos portugueses, medido objetivamente) são capazes de levar a sua tribo de oásis em oásis. (Nota parentética; Notar que esta liderança beduína também pode ser operada por homens!).


Por falar na parte mais fraca da humanidade (a julgar pelas estatísticas da esperança de vida). Que vida vale a pena viver para os homens? Quatro personalidades são aqui consideradas: Os quixotes (machões & autoritários doutro século) os Sanchos (mais puxados ao realismo e ao otimismo responsável). Também a personalidade ‘Cristiano’ (às vezes o penalti, a finta ou a faena não saem mas ‘na próxima vamos para cima deles é a

Nota

QUEM É LUÍS MIGUEL NETO?

Além de Presidente do Instituto da Felicidade, é Professor convidado no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa. Recebeu o grau de Doutor em Educação, especialidade de Terapia Familiar, pela Universidade de Massachusetts, nos Estados Unidos da América, em 1995. Tem uma pós-graduação em Terapia Familiar Sistémica pela Universidade de Sevilha, em Espanha. Foi *External Examiner* da Universidade de Luton em Inglaterra durante 3 anos letivos. Tem sido professor convidado, ministrando Mestrados e Pós-graduações em instituições de Ensino Superior como a Universidade Aberta, a Universidade do Minho e a Universidade Católica. É membro fundador e parte da Comissão Científica da Associação Portuguesa de Estudos e Intervenções em Psicologia Positiva (APEIPP) e membro do *Board of Directors* da International Positive Psychology Association.

nossa hipótese’). Por último, o herói-trágico, o Bartolomeu Dias que não chegou à Índia mas que morreu tentando, isto é, viveu com sentido (Adriano Moreira, 2012, na celebração dos seus 90 anos).

Referências científicas? Essas servem-se frias: Edward Diener e Ruut Venhoven como entradas; Marty Seligman e Kim Cameron como pratos principais, acompanhados por uma boa colheita de Roy Baumeister. Para finalizar, uma sobremesa nacional de Helena Marujo, servida com um Carcavelos generoso, claro! 

	VÍTIMA	PROTAGONISTA
FEMININO	Penelope	Líderes beduínas
MASCULINO	Homo Politicus Calimero	C. Ronaldo + Bartolomeu Dias

Veja a entrevista com Luís Miguel Neto no *Marca Pessoal* através do site www.rhtv.com.pt



HOLMES
PLACE

holmesplace.pt

Encontramo-nos lá!



a partir de

59,90€
/mês

LIVRE TRÂNSITO

one life. live it well.

Patrícia Valente

“Tudo começa nas pessoas!”



Fotos: DeF

Patrícia Valente é diretora de Recursos Humanos na Alliance Healthcare desde o início de 2012 e são já muitos os desafios que tem pela frente. Referiu à *Pessoal* que neste momento o seu principal objetivo é obter a certificação da empresa pela norma internacional Investors in People.

por: **Catarina Guerra Barosa**

O QUE PODEM OS DRH FAZER NAS SUAS EMPRESAS NESTE PERÍODO DE DESMOTIVAÇÃO NACIONAL QUE SE ESTENDE AO INTERIOR DAS ORGANIZAÇÕES?

Mais do que de desmotivação, prevalece a incerteza e a mudança. É importante manter a capacidade para gerir a mudança. Do ponto de vista do DRH, é importante valorizar o colaborador que demonstra capacidade de mudar, inovar, adaptar-se e responder de forma positiva e profissional a novas situações, novas exigências do mercado, novas formas de trabalhar. No complicado contexto social em que estamos, queremos ser capazes de dar aos colaboradores as competências e a confiança necessárias a um desempenho excelente, mas que também lhes proporcione um contexto de trabalho seguro e motivador.

QUAIS SÃO OS ASPETOS MAIS DIFÍCEIS QUANDO FALAMOS DE GESTÃO DE PESSOAS?

Não diria que sejam difíceis ou fáceis... A Gestão de Pessoas é um enorme desafio a todos os níveis. E não é só para os diretores de Recursos Humanos. Temos de que olhar para os gestores de pessoas que estão espalhados por toda a organização, as chefias, os líderes de equipa, os supervisores de área, enfim, todos aqueles que diariamente gerem uma equipa de pessoas e que, porque estão comprometidos com a estratégia da organização, se sentem responsáveis por essas pes-

soas, pelo seu bem-estar e pela sua motivação, independentemente da capacidade que a empresa tem para influenciar o empenho das suas pessoas. E é também através de todos estes gestores de pessoas que a empresa garante o seu foco nos objetivos na melhoria contínua dos seus indicadores de desempenho e produtividade. E este, sim, é um verdadeiro desafio para os gestores de pessoas que diariamente “vestem a camisola” da Alliance e vêm trabalhar, ou seja, o de manter um equilíbrio ajustado entre a preocupação com as pessoas que gerem e o elevado compromisso com os resultados a atingir.

Aos diretores de recursos humanos compete definir a estratégia e os processos de gestão e desenvolvimento das pessoas para que estes desafios sejam bem aceites e se traduzam em pessoas motivadas, competentes, formadas, que produzem com qualidade e elevados níveis de desempenho. É esta qualidade que conduz ao crescimento e à rentabilidade.

QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS RH NA SUA EMPRESA?

São formar, desenvolver, qualificar e motivar as nossas pessoas. São o nosso ativo mais importante. Temos importantes desafios, que passam pela implementação da nossa estratégia, isto é, por desenvolver uma cultura de *empowerment*, focada no atingimento de objetivos e na gestão pelo desempenho. Fundamentalmente, apostar no desenvolvimento das competências de liderança e de gestão na organização, na contínua definição clara de responsabilidades e objetivos e no envolvimento de todos para criar um ambiente em que as pessoas sintam abertura para mostrar o seu potencial e a apresentar bons resultados.

O SEU ORÇAMENTO DE RH ESTÁ A SOFRER COM A CRISE?

Todo o orçamento está a sofrer com a crise... O de RH também. É um desafio à nossa criatividade, à nossa capacidade para demonstrar que somos uma organização que também aprende através da criação e desenvolvimento de projetos, cujos objetivos são a identificação de competências existentes internamente e a exposição destas à própria organização em ambientes propícios à aprendizagem - formação interna, *workshops* criados e desenvolvidos pela própria organização, sistemas de informação e comunicação interna,

Eu diria que o Investors in People em si é um modelo de gestão e direção de pessoas. É o que a Alliance adotou

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

Contactos em Portugal

Duas Instituições de Referência nas Ciências da Gestão e da Administração



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

À venda nas lojas Almedina

entre outros, desde que o mote seja sempre o desenvolvimento das pessoas em prol da empresa e, neste caso, com um orçamento menos generoso.

AVIZINHA-SE UM 2013 AINDA MAIS COMPLICADO DO QUE ESTE ANO. CONSEGUE FAZER PREVISÕES NO QUE DIZ RESPEITO A POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS QUE DEVAM SER POSTAS EM PRÁTICA PARA ATENUAR OS EFEITOS DA CRISE?

O caminho que temos seguido no diz respeito a políticas de gestão de pessoas é o caminho que continuaremos a seguir, pois acreditamos ser o caminho certo! Claro que num ano que se avizinha mais complicado, temos que investir mais na promoção de um ambiente onde as pessoas se sintam motivadas, com acesso a formação e a informação, de forma a que, mesmo num ano de intensificada crise, consigamos manter e melhorar os nossos níveis de produtividade e qualidade do serviço prestado aos nossos clientes. Este é o garante da nossa sustentabilidade enquanto empresa e, consequentemente, das pessoas que conosco trabalham. Um dos nossos objetivos estratégicos é obter a certificação pela norma *Investors in People*, que consiste numa ferramenta de desenvolvimento organizacional criada para aumentar a *performance* empresarial através das suas pessoas. Sucintamente, implica a implementação e desenvolvimento de um conjunto de boas práticas de gestão de recursos humanos, que permitam ligar os resultados da empresa à *performance* das pessoas. Tudo começa nas pessoas! Esta ferramenta dá extrema importância à forma como a empresa e as suas pessoas se relacionam e ênfase à visão que ambas as partes têm uma da outra.

COMO FAZ PARA ASSEGURAR A FORMAÇÃO CONTÍNUA DOS TRABALHADORES? RECORRE A ALGUM TIPO DE APOIO À FORMAÇÃO?

Já se recorreu no passado, este ano não. A carga administrativa e burocrática é muito limitativa numa estrutura como a nossa e tenho dúvidas se o benefício compensa.

QUE TIPOS DE FORMAÇÕES SÃO MAIS FREQUENTES NA ALLIANCE?

A empresa investe em formação com o objetivo de desenvolver competências, e fá-lo de acordo com as necessidades do negócio. As pessoas são o nosso trunfo mais importante e, nesse sentido, desenvolvemos as suas competências de forma a termos colaboradores motivados, empenhados e com a formação necessária a produzirem um trabalho com qualidade, rigor nos processos e eficiência. Isto é o que nos conduz ao crescimento. O plano de formação na Alliance é visto como um processo extremamente importante, na medida em que traduz as ações de formação necessárias ao desenvolvimento de competências e de planos de ação que permitirão à empresa atingir os seus objetivos. Ou seja, o plano de formação da Alliance é claro ao estabelecer uma relação entre o desenvolvimento individual (através da participação dos colaboradores em ações de formação) e o processo de melhoria contínua dos indicadores de desempenho da empresa. Assim, além de ações de formação de natureza mais técnica ou funcional, decorrente da nossa atividade, este ano, por exemplo, investimos muito no desenvolvimento de competências de liderança e no que chamamos de *customer experience* - trabalhar competências ao nível da experiência do nosso cliente.

QUAIS SÃO OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RH PARA OS PRÓXIMOS ANOS?

Já referi o principal - obter a certificação pela Norma *Investors in People*. É um objetivo que abarca diversas áreas da gestão de recursos humanos: formação e desenvolvimento das pessoas, gestão e avaliação do desem-

Patrícia Valente



Patrícia Valente é licenciada em Gestão e pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos.

Ao longo do seu percurso profissional desenvolveu um conjunto de projetos de formação e Desenvolvimento de Pessoas como Consultora e Formadora em empresas nacionais e internacionais a operar em Portugal tendo, nesta atividade, acumulado uma vasta experiência na conceção e implementação de ações de formação e projetos de desenvolvimento de pessoas em vários setores de atividade - calçado, ensino, transportes, cerâmica, farmacêutica.

Mais intensamente desde 2006, tem desenvolvido o seu percurso profissional como gestora de Recursos Humanos. Foi *Training and Development Manager* da Schering-Plough até abril de 2010, passando nesse período pelos processos de fusão com a Organon BioSciences e com a Merck Sharp & Dohme, altura em que assumiu a Direção de Recursos Humanos da Chronopost Portugal.

No início de 2012 aceitou o desafio atual e assumiu a Direção de Recursos Humanos da Alliance Healthcare Portugal.

penho, comunicação e envolvimento dos colaboradores nas decisões, saúde e segurança no trabalho, modelos de compensação e benefícios, planos de sucessão e carreiras, enfim, eu diria que o *Investors in People* em si é um modelo de gestão e direção de pessoas. É o que a Alliance adotou.

SE NÃO FOSSE DRH O QUE GOSTARIA DE FAZER?

Boa pergunta. Mas não sei responder... Sou feliz, não penso no que gostaria de ser se não fosse o que sou. Além disso, ser DRH tem momentos muito gratificantes, não abdicaria deles. **▬**



JUNTE-SE AOS MELHORES!

www.melhoresfornecedores.org



Uma perspetiva egocêntrica

O estado da Nação, das Competências e das Pessoas

Sérgio Caldeirinha, Responsável da True-Skills

Se nos limitarmos a reescrever opiniões e a duplicar lugares-comuns, limitamo-nos a fazer eco dos outros, recusando o pensar na primeira pessoa, sem se conseguir gerar estímulos acrescidos a quem nos lê e gerando, portanto, indiferença. Há que haver entrega! E ao entregar-me na reflexão para estas linhas tenho um propósito para si que o lê: cativá-lo para que o leia. É diferente querer fazê-lo e conseguir fazê-lo... Discurso e ação... na sua eterna incompatibilidade conjugal.

Situemo-nos. Estamos em finais de ano. O ano é o de 2012 e o contexto é de crise. Tal qual a vítima do louva-a-deus, agridem-nos diariamente e envolvem-nos por forças que ultrapassam a nossa capacidade de responder na mesma "moeda". Mas a nossa "moeda" tem mais valor. Hoje e neste contexto, há que "aguentar" e "agir". "Aguentar" para não sentir a dor e "agir" para nos destacarmos no mercado e nas oportunidades por ele geradas. Deve ser esta a nossa moeda de troca.

Este estado a que o Estado chega, tem gente. Tem pessoas. Tem líderes. Tem e teve. Vejo-os "todos", quase todos os dias. Vejo-os nos nossos blocos noticiosos e vejo a "celebração" na rua, vejo os comentadores e os políticos. Oiço-os a todos e pergunto-me por que é que ninguém, do intelectual ao académico, do sindicato ao partido político, do sociólogo ao psiquiatra, do engenheiro ao gestor, faz a pergunta que ainda ninguém fez: por que é que somos tão egocêntricos e egoístas e nos movemos atrás do odor do oportunismo?

Porque não sendo esta a causa-raiz é certamente a causa da nossa situação. Nacional e global. Pessoas e líderes com (in)competências. É esta uma das causas deste estado e deste Estado. E mediante a análise das causas-raiz desta situação, aquelas que surgem após a resposta ao "5º porquê" consecutivo à pergunta deixada, talvez se possa pensar na terapia que evite a recorrência. E quanto ao estado da Nação, tenho "dito".


Migramos então para o estado das competências. Décadas passadas sobre um ensino virado para a alfabetização (e não ainda para formar consciências críticas e empreendedoras) não geraram uma Nação focada nas e para as pessoas. Aliás, no seguimento do racional egocêntrico anteriormente referido, geraram imensas sim, mas focadas na "pessoa", no "eu!"

e no "meu!"; no ego e na propriedade. Longe, portanto, dos modelos nórdicos, mais focados no "nós" e no "nosso". Aqui faço a ponte com o legado que cada um de nós, o leitor incluído, deixa na sua organização, enquanto profissional, prescritor, influenciador e decisor diário. Deixe-me que lhe pergunte, como gestor que admito que seja: sabe quais as competências (uma por uma) das pessoas que consigo e para si trabalham?

Tem uma estratificação destas por competências funcionais, técnicas, metodológicas e comportamentais? Sabe quais são "core" (uma por uma), as quais não deve abdicar? Atribui-lhe um nível exato de proficiência que lhe permita comparar(-se), depois, com um estado futuro? Consegue e tem claro qual o estado futuro? E a pessoa tem consciência destes dois estados? É que se não consegue responder afirmativamente a todas as questões, está então numa organização que não está a formar consciências críticas nem empreendedoras. Está ainda no estado preliminar do "eu" e do "meu"... Incapaz de pensar na primeira pessoa do plural. Não me cabe dizer-lhe o que deve fazer, mas posso dizer-lhe o que fazemos e sabemos fazer: gerir pessoas! Recusamo-nos a afirmar que gerimos recursos, departamentos, projetos ou atividades! Porém, se respondeu afirmativamente, então partilhamos modelos de Gestão de Competências idênticos ou pelo menos equivalentes.

Fica a faltar algo sobre o estado das pessoas. Falo agora claramente da faceta do "eu" em cada um de nós e na sua (in)ação e reivindicação por um lugar societal melhor. É a aspiração natural pelo conforto material e espiritual. É a aposta na contínua empregabilidade e na diferenciação. É a vontade de mudar e não a necessidade de mudar.

São estes os estímulos simples que nos devem fazer "aguentar" e "agir". Em prol desta Nação, focado nas competências e estimulando as 'nossas' pessoas.

PS: A Gestão de Competências a que se faz referência é um Modelo focado no Indivíduo; Assentou inicialmente no framework SFIA, tendo sido adaptado pela True-Skills (empresa do grupo Oligo). Contempla hoje as vertentes das competências Funcionais, Tecnológicas e Comportamentais; Procure na web por Skills Framework for the Information Age. 

www.apg.pt



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE
GESTÃO DAS PESSOAS

O melhor do mundo
está nas pessoas

razões para ser APG

- **NETWORKING** "tell me who you know I will tell who you are"
- **FORMAÇÃO** "O saber não ocupa lugar"
- **INFORMAÇÃO** "No mundo de hoje, informação é poder"
- **APOIO LEGAL** "Porque é essencial jogar segundo as regras"
- **PROTOCOLOS** "A união faz a força"
- **PRESENÇA INTERNACIONAL**

"ser APG faz a diferença"
Junte-se a nós

Sede Nacional

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



© SRS Advogados



Banco de Horas com saldo positivo para as empresas

por: **Sara Tavares**, Advogada do Departamento de Direito Laboral da SRS Advogados

Sendo o tema da flexibilização da duração do tempo de trabalho uma questão sempre recorrente, veio a última revisão ao Código do Trabalho, aprovada pela Lei n.º 23/2012, de 25 de junho (vigente desde 1 de agosto de 2012), proceder à criação do regime de banco de horas individual e de banco de horas grupal.

Até agora, a possibilidade de se lançar mão do “banco de horas” estava dependente da previsão deste mecanismo em instrumento de regulamentação coletiva do trabalho (IRCT), como seja, por exemplo, a convenção coletiva de trabalho. É, por conseguinte, fácil de constatar que o número de IRCT's contendo este mecanismo era muito reduzido.

Foi com a celebração do Memorando de Entendimento entre o Governo Português e a Troika (Comissão Europeia, Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional) que se aligeirou a instituição desta nova forma de flexibilização, ao prever o seguinte: “O Governo irá elaborar uma avaliação relativa à utilização dada ao aumento dos elementos de flexibilidade pelos parceiros sociais, associados à revisão do Código do Trabalho de 2009 e preparar um plano de ação para promover a flexibilidade dos tempos de trabalho, incluindo as modalidades que permitam a adoção do regime laboral do

“banco de horas”, por acordo mútuo entre empregadores e trabalhadores ao nível da empresa”.

Entrada em vigor esta nova alteração legislativa, atualmente permite-se a fixação do regime de banco de horas por acordo entre o empregador e o trabalhador, podendo, nesta situação, o período normal de trabalho ser aumentado até duas horas diárias e atingir 50 horas semanais, tendo o acréscimo por limite 150 horas por ano, e devendo o mesmo acordo prever:

- a compensação do trabalho prestado em acréscimo, que pode ser feita por meio, pelo menos, de uma das seguintes modalidades: redução equivalente do tempo de trabalho; aumento do período de férias; pagamento em dinheiro;

- a antecedência com que o empregador deve comunicar ao trabalhador a necessidade de prestação de trabalho;
- o período em que a redução do tempo de trabalho para compensar trabalho prestado em acréscimo deve ter lugar, por iniciativa do trabalhador ou, na sua falta, do empregador, bem como a antecedência com que qualquer deles deve informar o outro da utilização dessa redução.

Refira-se que o acordo que institua o regime de banco de horas pode ser celebrado através de proposta, por escrito, do empregador, presumindo-se a aceitação por parte do trabalhador que a ela não se oponha, por escrito, nos 14 dias seguintes ao conhecimento da mesma. Quanto ao banco de horas grupal, importa ter presente que o instrumento de regulamentação coletiva de trabalho que institua o regime de banco de horas pode prever que o empregador o possa aplicar ao conjunto dos trabalhadores de uma equipa, secção ou unidade económica, caso, pelo menos 60% dos trabalhadores dessa estrutura sejam por ele abrangidos mediante filiação em

Na prática, o banco de horas permite às empresas ajustar os horários aos picos de produção pedindo aos seus trabalhadores para fazerem mais horas num determinado período

associação sindical parte da convenção.

Caso a proposta do empregador com vista a instituir o regime de banco de horas – estabelecido por acordo individual – seja aceite por, pelo menos, 75 % dos trabalhadores da equipa, secção ou unidade económica a quem for dirigida, o mesmo empregador pode aplicar tal regime de banco de horas ao conjunto dos trabalhadores dessa estrutura.

Existe, porém, uma cláusula de salvaguarda destinada aos trabalhadores abrangidos por convenção coletiva que disponha de modo contrário, ou representados por uma associação sindical que tenha deduzido oposição a portaria de extensão da convenção coletiva, referindo que tais regimes (banco de horas individual ou grupal) não se aplica a esses trabalhadores.

Na prática, o banco de horas permite às empresas ajustar os horários aos picos de produção pedindo aos seus trabalhadores para fazerem mais horas num determinado período.

O período normal de trabalho pode ser aumentado até duas horas diárias e atingir 50 horas semanais, tendo o acréscimo por limite 150 horas por ano

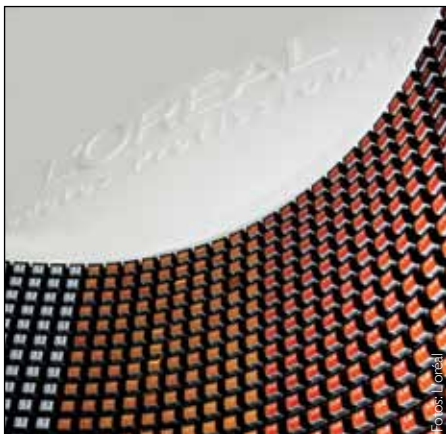
O banco de horas abrange todos os trabalhadores, independentemente do contrato de trabalho que possuem, seja por prazo determinado, seja indeterminado. Este sistema pode ser utilizado em momentos de menor atividade empresarial, reduzindo a jornada normal de trabalho, mas sem redução de salário. O que resta é um crédito de horas passíveis de serem utilizadas quando a produção o justificar ou a atividade económica acelerar. Assim, se o banco de horas for aplicado num momento de grande atividade da empresa, o horário de trabalho poderá ser aumentado, no máximo duas horas por dia, durante um determinado período. —P

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 € isento de IVA**

e muito mais, na...

Languages Unlimited
916 745 478 | 261 098 200 | lu.nolimits@gmail.com
www.languagesunlimited.com.pt



L'ORÉAL INAUGURA ACADEMIA PARA PROFISSIONAIS

O Grupo L'Oréal, especialista mundial em cosméticos, reforçou a sua aposta em Portugal com a inauguração da Academia L'Oréal no Porto, segundo a empresa, "o maior centro de formação para profissionais de beleza do país e um dos melhores da Europa". Na génese do Grupo L'Oréal, o seu fundador Eugène Schueller falava da sua empresa como um centro de formação para cabeleireiros. Hoje, comemora-se a criação desta nova Academia, que tem como objetivo fomentar a formação dos profissionais altamente qualificados a nível europeu, pretendendo, simultaneamente, posicionar-se, como uma referência a nível mundial nesta indústria, e contribuir ativamente para a dinamização da economia local e nacional.



PROJETO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA SCHWARZKOPF PROFESSIONAL

A iniciativa solidária Shaping Futures da Schwarzkopf Professional arrancou a nível mundial em 2010, em parceria com a Organização Não Governamental Aldeias SOS Infantil, com o objetivo de ensinar técnicas na área de cabeleireiro aos jovens oriundos de meios desfavorecidos. Depois de cinco programas bem sucedidos – que passaram pela Índia, Peru, Marrocos e Letónia – o programa viajou recentemente até ao Brasil, graças à colaboração da Schwarzkopf Professional e de cabeleireiros portugueses voluntários. Graças a este projeto pioneiro, os jovens deram agora os primeiros passos para poderem dar início a uma carreira profissional nesta área, sendo que a conclusão da formação acontece este mês.



Fotos: Schwarzkopf Professional



CENTRO CULTURAL DE BELÉM

**30 OUT. 2012
09H30**

ENCONTRO NACIONAL 2012
PESSOAS
CONFIANÇA, CORAGEM E COLABORAÇÃO

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 Ceílil** 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

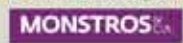
patrocinadores:



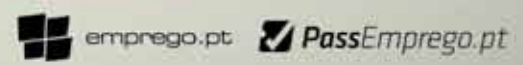
parceiros de media:



parceiro de design e comunicação:



parceiro de web:



Sugestão



PARA QUEM GOSTA DE BALLET CLÁSSICO

Pode ver ou rever o *Quebra-Nozes* e *Lago dos Cisnes*. As obras serão interpretadas pela companhia Russian Classical Ballet, que regressa assim a Portugal depois do sucesso da temporada passada, que encantou o público português.

Agenda desta digressão:

23-Nov *Quebra-Nozes*, 21:30 Cineteatro São João, Palmela
 24-Nov *Quebra-Nozes*, 21:30 Coliseu dos Recreios, Lisboa
 25-Nov *Quebra-Nozes*, 17:00 C.C.C. Caldas da Rainha, Caldas da Rainha
 26-Nov *Lago dos Cisnes*, 21:00 Cine-teatro Louletano, Loulé
 27-Nov *Lago dos Cisnes*, 21:00 Teatro Municipal de Portimão, Portimão
 28-Nov *Quebra-Nozes*, 21:30 Coliseu do Porto, Porto
 30-Nov *Quebra-Nozes*, 21:30 Centro Cultural de Ílhavo, Ílhavo
 7-Dez *Lago dos Cisnes*, 21:30 Teatro Municipal de Bragança, Bragança
 8-Dez *Quebra-Nozes*, 21:30 Teatro Municipal de Vila do Conde, Vila do Conde
 9-Dez *Lago dos Cisnes*, 17:00 Teatro Municipal de Vila Real, Vila Real
 10-Dez *Lago dos Cisnes*, 21:00 Teatro Tivoli BBVA, Lisboa
 11-Dez *Lago dos Cisnes*, 21:00 Teatro Tivoli BBVA, Lisboa
 12-Dez *Quebra-Nozes*, 21:00 Teatro Municipal de Portimão, Portimão
 13-Dez *Quebra-Nozes*, 21:00 Cine-teatro Louletano, Loulé
 14-Dez *Lago dos Cisnes*, 21:30 Cine-teatro de Elvas, Elvas
 15-Dez *Lago dos Cisnes*, 21:30 Cine-teatro Messias, Mealhada

Para mais informações consulte o site www.classicstage.pt

O COMPRIMIDO DA LIDERANÇA

Ken Blanchard e Marc Muchnick descobrem o comprimido da liderança em livro. Existirá, na verdade, uma «fórmula mágica» capaz de produzir líderes instantaneamente? No seu mais recente *best-seller*, Ken Blanchard recorre a uma divertida narrativa para revelar quais são os verdadeiros ingredientes da liderança eficaz.

Gestão Plus, Editora



O MERCADOR DE VENEZA

Em co-produção com o Teatro Nacional de S. João, na Sala Principal, entre 20 de Outubro e 11 de Novembro, a Companhia Teatro de Almada repõe *O Mercador de Veneza*, que teve ante-estreia no 29º Festival de Almada, e que consiste na recriação de um espectáculo dirigido em 2008 por Ricardo Pais, no Porto. Na produção estreada em Almada, João Reis e Albano Jerónimo são, respectivamente, Shylock e António. *O Mercador de Veneza*, num elenco de 14 actores, conta ainda com Ivo Alexandre, Sara Carinhas e Pedro Penim.

Teatro Nacional de S. João

Até 11 de Novembro

Sala Principal M/12

Horário Terça a Sábado 21h30

Domingo 16h00

Duração aprox. 2h30 com intervalo

Preço 6 a 15€

Reservas 212 739 360

FESTA DE NATAL NO HARD ROCK CAFÉ?

O Hard Rock Café Lisboa apresentou mais uma vez, o seu evento de celebração de Natal antecipado – “Santa Rocks” - provando assim ser o local ideal para a realização de eventos corporativos memoráveis, como por exemplo festas de Natal. A sugestão fica lançada a todas as empresas: celebre o Natal 2012 no HRC Lisboa e festeje momentos únicos. O serviço é de excelência e os menus propostos são especialmente concebidos para este tipo de eventos, desde requintados *buffets* a canapés criativos, não esquecendo os muito famosos *cocktails* Hard Rock.





BOA SORTE

Este livro, escrito por Alex Rovira Celma e Fernando Trías de Bes é uma inovadora e criativa fábula de negócios. Com muita boa disposição, os autores demonstram, contra todas as formas de fatalismo e derrotismo, que a boa sorte depende apenas de nós próprios e da nossa vontade de a concretizar.

Gestão Plus, Editora

TUNING

É uma peça de Rodrigo Francisco, está em cena na Sala de Ensaio entre 17 de Novembro e 2 de Dezembro. Centrado no universo de dois jovens dos subúrbios que acabam por sucumbir à marginalidade, este texto de Rodrigo Francisco (que tem feito a sua formação teatral como assistente de Joaquim Benite desde 2006) foi nomeado pela SPA para o prémio de Melhor Texto de Teatro Português estreado em 2010.

Teatro Nacional D. Maria II

17 de Novembro a 02 de Dezembro

Sala de Ensaio M/12

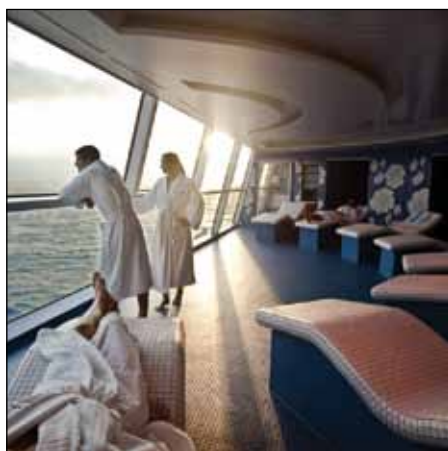
Horário Quinta a Sábado 21h30

Quarta e Domingo 16h00

Duração aprox. 1h10

Preço 6 a 12€

Reservas 212 739 360



CELEBRITY REFLECTION DA CELEBRITY CRUISES APRESENTA CIRCUITO DE EXPERIÊNCIAS SENSORIAIS A BORDO DO EXÓTICO AQUASPA

Alguns acham que, quanto mais quente, melhor; outros preferem a sensação refrescante. Mas, no exótico AquaSpa, a bordo do novo Celebrity Reflection da Celebrity Cruises, há experiências fascinantes para todos. O Celebrity Reflection, a síntese do luxo moderno, apresentará uma versão ainda mais sofisticada do AquaSpa da Elemis, permitindo que os hóspedes criem o seu próprio circuito de experiências sensoriais, à medida que circulam entre salas, sensações quentes e refrescantes, húmidas e secas, numa experiência global de paz e tranquilidade.

Para conhecer melhor o dinâmico processo de construção do elegante Celebrity Reflection, visite o blog em: <http://celebritycruises.tumblr.com>.

EVIDÊNCIA HOTÉIS PROMOVE PASSATEMPO DE FOTOGRAFIA SOBRE INVERNO EM LISBOA

As fotografias podem ser enviadas até 30 de janeiro de 2013, através do endereço de e-mail info@evidenciahoteis.com, e serão colocadas no álbum "Passatempo: O inverno em Lisboa" na página do Facebook da Evidência Hotéis. A fotografia que tiver mais likes será a vencedora, e o prémio duas noites para duas pessoas, com pequeno-almoço, numa das unidades Evidência em Lisboa (Evidência Astoria Creative Hotel e Evidência Light Sta Catarina Hotel). O passatempo tem como objetivo a promoção do inverno em Lisboa, sendo por isso pedido aos participantes que enviem uma foto sua na capital portuguesa no inverno que demonstre que na Europa não há inverno melhor do que o lisboeta.

Mais informações sobre o passatempo e respetivo regulamento na página de Facebook da Evidência Hotéis e no site, em www.evidenciahoteis.com.





Mount Nelson Hotel

História, tradição e esplendor colonial

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

Fica situado no vibrante coração da Cidade do Cabo, oferece fácil acesso a tudo o que acontece nesta dinâmica cidade sul-africana que ocupa um dos três lugares cimeiros das consideradas “mais belas cidades do mundo”, juntamente com o Rio de Janeiro e Sidney, beneficiando de uma localização soberba no sopé da Table Mountain, apenas a uns passos do centro da cidade.

Viajei muito pelo Mundo.. mas o meu hotel preferido é o Mount Nelson Hotel em, Cape Town - assim escreveu Sir Laurens van der Mensagem após visitar este hotel fundado por Donald Currie, o magnata da indústria naval, em 1899, continuando ainda a ser não só o hotel favorito de muitos viajantes experientes, mas também, passadas tantas décadas desde que foi inaugurado, a oferecer um verdadeiro sentido da história a quem o visita. Pintado na famosa cor ‘*Mount Nelson Blush*’, um tom rosáceo criado exclusivamente para o hotel no longínquo ano de 1920, todo o edifício brilha e ergue-se em esplendor quando dele nos aproximamos através da grande Palm Avenue - um tom rosa que mais impressiona quando nos chegam os aromas das rosas que invadem a atmosfera, vindos dos fantásticos jardins envolventes, aumentando o clima de magia que de nós se apodera quando aqui chegamos. Uma vez dentro do hotel, o viajante



experimenta a vida agradável e a hospitalidade pelas quais o Mount Nelson é famoso, num forte e imponente estilo arquitetónico conhecido por *Cape Georgian*, decorado de acordo com o período da sua construção, com madeiras ricas, tecidos da máxima qualidade e uma coleção de móveis vindos ainda dos gloriosos tempos da Union Castle Line, marcando o conforto do 'Nellie', nome pelo qual é muitas vezes carinhosamente apelidado.

Mas a história do Mount Nelson começa bem antes de ter sido construído e inaugurado. Podemos, por exemplo, recuar ainda mais no tempo, até 1743, ano em que as terras onde se ergueu foram concedidas ao Barão von Pieter van Rhee de Oudtshoorn, e mais tarde adquiridas pelo leiloeiro William Maude, batizando a propriedade com o nome de Mount Nelson, em homenagem ao almirante Lord Nelson, sendo posteriormente adquirida para uso como residência temporária pelo almirante Stopford, da Royal Navy.

Mais de meio século passado, no início de 1800, foi a vez do capitão The Hon. Hamilton Ross tomar posse destas terras, a quem se deve a criação dos grandiosos e exóticos jardins, com veados e fontes, algumas ainda existentes.

Até aqui chegou 1880, ano em que, uma subsidiária da companhia de navegação britânica Castle Line, fundada por Sir Donald Currie, comprou a propriedade, com o fim de construir um hotel de luxo para os passageiros da companhia de navegação, desenvolvendo planos para que esse hotel se tornasse no primeiro hotel de África, abrindo a 6 de março de 1899 como Mount Nelson Hotel.

Mas este também foi o ano em que na África do Sul eclodiu a Guerra Anglo-Boer, e o hotel torna-se uma base para os generais ingleses, incluindo Lord Kitchener, Buller Senhor e Roberts Senhor, assim como Winston Churchill, na altura correspondente de Guerra.

Já no séc. XX, o Mount Nelson torna-se a primeira e única escolha para os passageiros da primeira classe da Union-Castle Line, na sua estada na Cidade do Cabo, e assim continuou pelos anos que se seguiram, tendo hospedado numerosas estrelas de cinema, celebridades de todos os quadrantes, políticos, estadistas e membros da realeza.

Em 1925, iniciou-se a construção do *Prince of Wales Arch* e abriu-se uma alameda alinhada entre palmeiras para receber SAR o Príncipe de Gales, que mais tarde se tornaria rei Eduardo VIII, que abdicaria, passando a receber o título de Duque de Windsor.

Em 1950, a primeira piscina aquecida de África foi instalada no hotel, e em 1972 foi construída a *Oasis Wing*. Mas, a 15 junho de 1993, o hotel sofreu um incêndio devastador. Ainda assim, o Mount Nelson ressurgiu das cinzas e foi renovado na sua grandeza original, tendo sido acrescentadas, em 1996, à *Palm Avenue Wing*, novas áreas, como a *Hemsley*, *Green Park*, *Hof Villa* e a *Taunton House*.

Hoje, o Mount Nelson Hotel mantém-se com charme a maravilhar todos aqueles que o visitam, continuando a ser aclamado como o melhor hotel de África, como era nos tempos em que foi erguido para receber os passageiros da *Union Castle Line*.



Ler o seu livro de honra, é não só fazer uma viagem por todos os nomes sonantes na história da África do Sul, mas também uma viagem ao mundo dos famosos, encontrando-se nomes de ilustres escritores e exploradores, como o de Sir Laurens van der Post, do mais amado filho deste país de África, o carismático Nelson Mandela, Dalai Lama ou ainda Margaret Thatcher.

Também os príncipes de Kent, George Bush e John Lennon, que todas as manhãs subia à *Table Mountain* para meditar, assinaram o livro de honra, assim como Jean Paul Gaultier, Peter Ustinov, Sir Richard Attenborough, Steffi Graf, os Duran Duran e as suas mulheres - que passavam os dias a fazer *topless* na piscina, em frente ao Restaurante Oasis. Mas existem outros atrativos, para além da sua história, tradição, caráter e grande estilo que fazem do Mount Nelson um dos melhores, distintos e lendários hotéis do mundo. O próprio hotel, e o que ele oferece.

São os seus chás da tarde, servido diariamente no salão, no terraço ou ao redor da fonte do jardim, uma verdadeira instituição de *Cape Town*, os sumptuosos lanches, os pequenos-almoços servidos na varanda-esplanada do The Oasis Restaurant, os jantares no elegante The Cape Colony Restaurant, um dos dez melhores restaurantes de hotel do mundo, um espaço gastronómico contemporâneo com inspirações africanas, francesas, holandesas e orientais, onde é obrigatório desfrutar iguarias como o crocodilo defumado e o caranguejo vermelho da Namíbia, enquanto no vizinho Planet Bar é oferecido, num ambiente elegante e sob o céu africano, champanhe e variados *cocktails*.

Um hotel onde as acomodações se dividem entre o edifício principal e quatro

alas separadas onde o luxo se encontra a cada instante, com os jardins privados de onde nos chegam os odores da lavanda e das rosas *iceberg*, particularmente procuradas por quem busca maior privacidade.

No total, são oferecidos 144 quartos e 57 *suites*, todos decorados individualmente, quartos que se dividem entre quartos superiores, ideais para quem procura tranquilidade e relaxamento, quartos de luxo, com uma atmosfera leve e descontraída, quartos executivos de negócios, ideais para viajantes de negócios, e quartos para quem possua mobilidade reduzida, preparados para quem necessita destas atenções especiais.

E claro, também as *suites* fazem parte da oferta do Mount Nelson. São 57 *suites*, todas com uma decoração individual, dividindo-se entre 19 *suites junior*, 9 *executive suites*, 19 *suites deluxe*, 10 *suites* de luxo, estas localizadas no edifício principal, dispendo de um *hall*, sala de entrada e sala de jantar, *foyer* de mármore, *kitchenette* e varanda com vista para a piscina, jardim e para a *Table Mountain*, e uma *suite* presidencial. Mas ainda há uma ampla gama de opções de lazer, de atividades desportivas, de relaxamento, de beleza e de saúde, como campo de ténis, duas piscinas, centro de *fitness*, estúdio de ioga, spa... bem como centros de entretenimento para crianças e adolescentes. ──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



Quando o conhecimento se esgota na carreira

Jorge Marques, *Talent manager*

Falava no outro dia com um jovem académico, doutorado no mundo além-fronteiras, esforçado investigador e crente naquilo que defende, honesto consigo e com a sua arte.

Ele lamentava-se daquilo a que chamamos carreira académica, porque dizia que uma das missões de todos aqueles que tiveram o privilégio de se doutorar, era investigar toda a vida, era procurar sempre o conhecimento, mais conhecimento, novo conhecimento. Aquilo que ele constatava não era bem assim, porque a partir de certa altura os professores começam a ter cargos de chefe disto, diretor daquilo, secretário, ministro e a não terem mais tempo para investigar o que quer que seja. Conclusão, na medida em que se evolui numa carreira científica ou outra, fica-se com um maior estatuto, maior remuneração, mais reconhecimento, mas menos atualizado e com menos conhecimento da respetiva arte.

Quer dizer que corremos o risco de andar a ouvir das mais destacadas figuras académicas um conhecimento completamente desatualizado e isso ser um risco não só para os seus alunos, mas também para a sociedade. Poderemos estar todos a sofrer desta doença em muitos domínios, mas o que mais me preocupa neste momento, porque já suspeitava disso mesmo, é o saber dos nossos doutos economistas e o seu poder de influência em quem nos governa e nos media. Tudo o que dizem pode já não ter qualquer significado, nem qualquer aderência à realidade, porque se perderam na carreira.

Mas esta reflexão não me fez parar nas carreiras académicas, obrigou-me também a olhar para nós nas empresas e nas organizações em geral.

Na verdade, construímos as carreiras para um dia se chegar a chefe, diretor, mandar em qualquer coisa. Mesmo quando queríamos reconhecer alguém pela excelência do seu conhecimento e do seu desempenho de especialista em qualquer domínio, acabávamos por o promover a chefe e cometer um erro de duplo sentido. Desde muito cedo, aqueles que tinham mais conhecimento e competências técnicas e em quem devíamos reforçar esse tipo de saber, acabámos por os roubar ao seu caminho e desviá-los para a gestão, onde

muitos deles nunca conseguiram chegar a líderes, porque simplesmente não era esse o seu perfil. Naturalmente que passado muito pouco tempo, com a velocidade da inovação em quase tudo, acabaram, a maior parte deles, a ganhar mais dinheiro, a ter um estatuto superior, mas completamente desatualizados na sua arte, inseguros e a impedirem as mudanças necessárias.

A ideia do estatuto e da carreira nos moldes em que os temos vivido, como se pode verificar, tem causado muito mal, quer nas supostas casas do conhecimento, quer nas empresas.

A solução tem de ser mais simples nos dois casos, mas pressupõe que se coloque o foco não nos estatutos, mas no conhecimento de facto e na excelência dos desempenhos.

Quero dizer:

- Que a carreira deve alternar entre as funções científicas/técnicas e as de gestão, que essas competências devem começar a ser desenvolvidas desde muito cedo em paralelo e não em substituição;

- Que ser chefe ou diretor não deverá ser um cargo vitalício e que essas competências são fáceis de imitar. A gestão é fácil, difícil é a liderança;

- Que os maiores investimentos devem ir para a investigação e procura de novo conhecimento, num lado, e no desenvolvimento de competências de especialidade e aplicação desse novo conhecimento, no outro;

- Que não devemos valorizar nem seguir o discurso político quando nos diz que os tetos salariais têm a ver com cargos, estatutos, como são os do PR ou PM;

- Que aqueles que nos trazem o conhecimento mais atualizado e aqueles que o aplicam na prática, devem ser os mais bem pagos e aqueles a quem devemos um maior reconhecimento. Sempre que colocamos a carreira no foco do desenvolvimento, seja a título individual, seja como valor coletivo, afastamo-nos necessariamente do seu verdadeiro significado e abrimos a porta ao pior de nós e dos outros.

Sempre que se quiser avaliar um *curriculum*, não se pergunte pelos cargos que se exerceram, mas pelo trabalho que em concreto se fez. Temos de trazer a realidade de volta! **■**



707 Adecco* é a nova linha telefónica de Apoio ao Cliente da Adecco Portugal.

Esta linha telefónica foi criada a pensar na tranquilidade e bem estar de todos os clientes e de todas as empresas que necessitam de recrutar perfis através de qualquer uma das nossas unidades de negócio.

A partir do dia 2 de Novembro, entre as 08h00 e as 20h00, de segunda a sexta-feira, queremos receber a sua chamada.

Contacte-nos e peça-nos uma proposta ou solicite a marcação de uma reunião.
Teremos todo o prazer em visitá-lo!
Adecco focada nas melhores soluções.

Outsourcing · Trabalho Temporário · Training · Professional · Contact Center Solutions

*Chamada Local.

Adecco
better work, better life

707 Adecco
2 3 3 2 2 6
Linha de apoio ao cliente
www.adecco.pt



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