



# O Ano da Gestão de Pessoas

Conheça a opinião de empresas  
e diretores de Recursos Humanos  
sobre o que é que significará, em 2013,  
gerir pessoas no nosso país



WE ARE THE ONES  
**WHO PUT YOU**  
AT THE **HEART OF**  
EVERYTHING WE DO



CONTACTE A NOSSA  
REDE DE PROFISSIONAIS

geral.pt@capgemini.com  
+351 214 122 200



"We are the ones who put you at the heart of everything we do" faz parte de uma campanha internacional do Grupo Capgemini, e significa "Nós somos aqueles que o colocamos no centro de tudo o que fazemos".  
"People matter, results count." é o novo slogan do Grupo Capgemini, e significa "As pessoas são importantes, os resultados contam". Copyright © 2012 Capgemini. Todos os direitos reservados.

People matter, results count.

 **Capgemini**  
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING



14



## 02 EDITORIAL

Sentir, porque não?

## 04 A 9ª ARTE

O que nos espera em 2013

## 06 NOTÍCIAS RH

Agenda  
Legislação  
Bolsa RH

## 12 RH GLOBAL

## 14 ESPECIAL GOLD 2012

Mercer  
Kelly Services Portugal  
Randstad Portugal  
Global Estratégias  
PwC Academy  
Elevus  
GO work  
Esumédica  
Sagies



60

Meta4  
Escola Europeia de Coaching  
Edenred  
RHmais  
SHL Portugal  
PwC - *Human Capital Advisory Services*

## 46 OPINIÃO DRH

Cristina Carvalho  
Pedro Raposo  
Luísa Ramos  
João Jorge Carvalho  
Paloma Cabañas  
José Augusto Santos

## 54 ANÁLISE JURÍDICA

Refundação do Quadro Jurídico-Laboral Português



46

## 56 IMAGENS RH

## 58 WELLNESS & PLACES

## 60 VIAGENS

Masai

## 64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Você sabia que...



Margarida Barreto, Diretora  
revistapessoal@moonmedia.info

# Sentir, porque não?

**L**á diz o ditado – “Quem não se sente não é filho de boa gente”. E é bom sentir! De preferência ter sentimentos positivos como a alegria, a felicidade, o entusiasmo, a paixão... Mas também não há como evitar o sentir menos positivo como a raiva, a revolta, a tristeza, a saudade... O que me parece menos bem quando olho em volta é que no mundo dito civilizado em que vivemos sejamos muitas vezes incentivados a não exprimir esses sentimentos. Porquê?

Todos sabemos que a comunicação interpessoal e a relação entre as pessoas, em ambiente organizacional, é determinante para a eficácia do seu funcionamento e a concretização dos objetivos definidos. Contudo, descuramos o poder facilitador de relações abertas e “sem ruído” na comunicação, versus aquelas em que tudo se complica pelo simples facto de existirem barreiras, por vezes com anos de existência, que são muito difíceis de transpor. Já vos aconteceu estarem em reuniões infundáveis apenas porque existem problemas deste tipo entre as pessoas que estão na reunião? Já vos aconteceu virem falar convosco sobre a pessoa X quando o mais saudável e correto seria irem falar com a pessoa X?

Não querendo parecer simplista num tema cuja abordagem é complexa, acredito que muitas destas situações menos fáceis se resolveriam se a expressão do sentir fosse mais incentivada nas organizações e não só. Claro que não me refiro a começarmos todos a gritar uns com os outros porque estamos em

crise ou revoltados com determinada situação. Refiro-me sim à expressão correta e assertiva de sentimentos que provocamos uns nos outros, quer positivos quer negativos, e que, não sendo expressos, principalmente os negativos, vão provocar ruído. Por vezes, é apenas o tom com que se fala, outras vezes o facto de interromper ou não escutar até ao fim, o tratar numa maneira especial um colega versus outro, sugerindo favoritismo, há um número sem fim de “pequenas coisas” nas relações que nos podem magoar. Contudo, se não forem expressas com transparência e assertividade, podem corroer uma relação.

Num mundo que se toma a cada segundo mais virtual e tecnológico, a expressão do sentir “de carne e osso” pode não ser o objetivo mais fácil. Mas, como sempre, acredito que cada um de nós, principalmente se gerimos pessoas, pode fazer um bocadinho a diferença. O exemplo das nossas ações e a honestidade com que o fizemos será determinante para termos ou não seguidores! **\_\_\_\_\_P**

**FICHA TÉCNICA**  
Pessoal – Publicação Mensal  
Número 120  
Dezembro de 2012



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

**Edição e Exploração:** Tema Central, Lda.  
Rua Latino Coelho, nº87, 1050-134 Lisboa  
T: 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 Carneira, 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 Carneira, Filipe Vaz, Francisco Pedro Balsemão, Jorge Marques, Margarida Barreto, Mário Costa, Paulo Canóba, Paulo Morgado, Pedro Monteiro Fernandes, Rita Campos e Cunha, Vítor Carvalho, Vítor Sevilhano

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

**Redação:** Patrícia Noleto

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

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

**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 Agualva Cacém

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

**Tiragem Média:** 15 000 exemplares

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

**Depósito Legal:** 66219/94

**ISSN:** 0870-3027

**ICS:** 104252

Nuno<sup>m</sup>

Ana<sup>m</sup>

sourcing<sup>m</sup> service<sup>m</sup> training<sup>m</sup> search<sup>m</sup> medical<sup>m</sup> upgrade<sup>m</sup>

## ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

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

 grupo  
multipessoal

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



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

# O que nos espera em 2013

**A MINHA ESCOLHA**

**MGP & Histórias de Pessoas em 97 minutos**  
12 de dezembro de 2012  
Centro Cultural de Belém

**Programa**

16h00 | **COFEE**  
16h00 | Apresentação de abertura  
16h30 | Encerramento da abertura

**Separata Desenvolvimento de Pessoas**

16h45 | Margarida Pinto Correia  
(Presidente da Fundação do Ga)

**Separata Desenvolvimento de Equipa**

17h00 | "Contrato invisível": o compromisso... o espírito de sacrifício treina-se. Em momentos desfavoráveis o enigma passa pela forma como conseguimos colocar as intuições coletivas acima das individuais, por Tomaz Moraes (Ex-selecionador nacional de rúgby)

17h15 | Yes, we can! por Jorge Vaz de Carvalho (Ex-diretor da Orquestra Nacional do Porto)

**Separata Desenvolvimento de Empresas**

17h30 | Onde é que nós vamos? - Notas sobre o desenvolvimento de ideias em equipa, por Nuno Artur Silva (Fundador e Diretor-geral da Produções Fictícias)

17h45 | Melhores Gestores de Pessoas - O que é?

17h55 | Entrega do prémio

Multi-Sponsor: **KELLY** | Sponsor: **Phon** | Parceiros Institucionais: **Associação de Empresas de Portugal**, **Associação de Empresas de Lisboa**, **Associação de Empresas de Setúbal**, **Associação de Empresas de Évora**, **Associação de Empresas de Beja**, **Associação de Empresas de Faro**, **Associação de Empresas de Alentejo**, **Associação de Empresas de Algarve**, **Associação de Empresas de Madeira**, **Associação de Empresas de Açores**, **Associação de Empresas de Madeira**, **Associação de Empresas de Açores**, **Associação de Empresas de Madeira**, **Associação de Empresas de Açores**

Parceiros de Mídia: **Associação de Empresas de Portugal**, **Associação de Empresas de Lisboa**, **Associação de Empresas de Setúbal**, **Associação de Empresas de Évora**, **Associação de Empresas de Beja**, **Associação de Empresas de Faro**, **Associação de Empresas de Alentejo**, **Associação de Empresas de Algarve**, **Associação de Empresas de Madeira**, **Associação de Empresas de Açores**, **Associação de Empresas de Madeira**, **Associação de Empresas de Açores**

Como já vem sendo hábito, desde há uns anos a esta parte, a edição da revista Pessoal de dezembro assume um formato editorial diferente. Em vez das habituais rubricas, procura fazer o ponto de situação sobre os principais desafios que as empresas têm pela frente no ano seguinte.

Desta vez fomos procurar saber, junto dos nossos clientes, as principais empresas ligadas à gestão de pessoas no nosso país, quais os temas e questões que em 2013 iriam assumir maior relevância. As opiniões foram as mais diversas, mas encontramos uma tendência que pode ser vista no barómetro que abre o dossier da edição.

Para além das empresas, falámos ainda com alguns gestores de pessoas sobre quais serão os desafios que os esperam em 2013, quais as competências que terão de treinar para enfrentarem um ano que se prevê difícil e, já agora, como é que se vão inspirar para desenvolver a sua missão.

Consideramos que esta edição pode ser uma inspiração para a gestão de pessoas e organizações em 2013, pois resume a partilha de opiniões das diversas entidades que estão envolvidas, no seu dia a

**Consideramos que esta edição pode ser uma inspiração para a gestão de pessoas e organizações em 2013, pois resume a partilha de opiniões das diversas entidades que estão envolvidas, no seu dia a dia, com os problemas reais**

dia, com os problemas reais. Diria que são estas as pessoas que nos podem trazer a informação mais preciosa sobre o estado das nossas empresas e da gestão em geral.

Em 2013 estaremos de volta, logo em janeiro, para começar o ano com uma edição especial dedicada exclusivamente aos Melhores Gestores de Pessoas 2012. Vamos ficar a conhecer quem fará parte do 1º Ranking dos Melhores Gestores de Pessoas, com destaque para os primeiros cinco classificados, os vencedores por dimensão de equipa, por categoria analisada e ainda os vencedores do setor público. Será uma edição a não perder, até porque vamos pôr em evidência quem faz bem o que 2013 precisa que seja feito: gerir bem pessoas. 

# 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](http://www.certho.pt)

**CERTHO**  
ACERTAR É HUMANO

## AGENDA

### Tema Central

www.temacentral.pt  
213 502 532

- Atribuição dos Prémios Melhores Gestores de Pessoas 2012. Lisboa, 12 de dezembro de 2012. Preço: Entrada gratuita.

### APG

www.apg.pt  
213 580 912

- Formação: “Regime das Compensações por Cessação de Contrato de Trabalho”. Lisboa, 13 de dezembro de 2012. Preço: sócios APG 125€ + IVA.

### ESCE e ESEIG

www.iirh4.esce.ips.pt  
265 709 300

- IV Conferência de Investigação e Intervenção em Recursos Humanos. Setúbal, 28 e 29 de janeiro de 2013. Preço: profissionais 100€

### Vantagem+

www.vantagem.com  
218 493 333

- “À Conversa Com... José Bancalheiro” sobre Gestão de Talentos. Lisboa, 19 de dezembro de 2012. Preço: 290€ + IVA

### Basilaris

www.basilaris.com  
214 697 973/4

- Formação: “(re)Conquistar Clientes à Velocidade da Confiança!?”. Carcavelos, 12 de dezembro de 2012. Preço: 90€ + IVA



01

### TNT É O MELHOR CALL CENTER PARA TRABALHAR (01)

O Great Place to Work Institute entregou o prémio sectorial para o Melhor Call Center para Trabalhar em Portugal 2012 à TNT. A administração ética e honesta, os despedimentos como último recurso, a preocupação entre colegas e o ambiente de trabalho agradável e amigável foram destacados pelos colaboradores como os pontos fortes da empresa. Para Vera Cabral, diretora do Serviço a Clientes da TNT, “o prémio de Melhor Call Center para Trabalhar, representa um grande sucesso e um grande orgulho para a TNT, assim como o reconhecimento por parte dos nossos colaboradores, do modelo de *people management* que aplicamos diariamente. A TNT tem um foco constante nas pessoas, suportado através da nossa certificação *investors in people* e medida através de questionários anuais. Temos consciência que ter equipas satisfeitas, motivadas e alinhadas é fundamental para criar uma experiência única quando os nossos clientes nos contactam e interagem com o nosso *call center*. Este é o reconhecimento das nossas pessoas à empresa onde trabalham e é por isso o mais gratificante!”

### BUSINESS SCHOOL DA UAL APRESENTA MBA EXECUTIVO EM GRH

Ainda estão abertas as inscrições para a 13ª Edição do MBA Executivo em “Gestão de Recursos Humanos”, numa parceria entre a EG&N da UAL e a Associação Portuguesa de Gestores de Pessoas, estando assegurado o desconto de 10% para sócios da APG. A Sessão de Abertura realiza-se no dia 23 de janeiro de 2013. O objetivo final é o da formação



02

de quadros e executivos na Gestão das Pessoas, na perspectiva de virem a ascender a Gestores de Recursos Humano, enquanto “*business partner*”; gestores de pessoas, em contexto de incerteza e crise global; CPO/*chief people office*. O MBA Executivo é coordenado por Márcia Trigo (UAL/ EG&N) e Margarida Barreto (APG).

### DST SENSIBILIZA COLABORADORES PARA GASTAREM MENOS (02)

O Grupo Domingos da Silva Teixeira (DST) assinalou a Semana Europeia de Prevenção de Resíduos com uma série de iniciativas que procuraram alertar e sensibilizar os colaboradores para uma maior educação ambiental, sob o mote ‘Mais do que Reciclar, evita Gastar!’. Desta forma, durante a semana de 19 a 23 de novembro, os colaboradores da construtora de Braga partilharam o espaço laboral com uma instalação construída com resmas de papel situada nos escritórios da sede, um ‘pequeno monumento’ que visa despertar e aumentar a consciência sobre as estratégias de prevenção e redução de resíduos. Segundo Cecília Araújo, diretora do departamento de Ambiente, foram desenvolvidas diversas ações no interior das instalações da empresa, as quais tiveram como enfoque principal consciencializar as pessoas para a importância do seu contributo na prevenção. “As alterações nos hábitos de consumo das pessoas são fulcrais para uma maior sustentabilidade ambiental do Planeta, pelo que na DST encorajamos todos os colaboradores para mudanças de comportamento no quotidiano”, explica.



03

### PORTUGUESES NÃO CRIAM O SEU NEGÓCIO POR FALTA DE CAPITAL (03)

A maioria dos portugueses que manifesta vontade em criar o seu negócio não avança por falta de capital inicial. A atual situação económica instável e a ausência de capital influenciam o desenvolvimento do empreendedorismo na Europa. Os maiores entraves, registados não só em Portugal como também na Europa, são inevitavelmente a falta de capital para criar um negócio. 64% dos inquiridos assume que esta é de facto a sua maior barreira, um registo superior à média europeia de 57%. A atual situação económica surge como segundo obstáculo, com 33%, após o receio de falhar, que teve um registo de 25%. Esta percentagem é curiosamente menor que a média europeia de 35%, concluindo-se que de facto os portugueses não têm tanto medo de falhar, têm apenas menos capital para em-



04

prender. A falta de apoio e financiamento público, assim como a limitada formação que as instituições oferecem foram também algumas dificuldades apresentados pelos portugueses, para não avançarem com a criação do seu próprio negócio. Estas são algumas das conclusões do relatório anual promovido pela Amway, em 16 países da Europa: "Potencial do Empreendedorismo em Tempos de Crise".

### EDENRED PORTUGAL LANÇA NOVO WEBSITE CORPORATIVO (04)

A Edened Portugal acaba de lançar o seu novo *website* corporativo, com uma imagem renovada, nova dinâmica e conteúdos. De destacar os *mini-sites* que apresentam os serviços de benefícios sociais: Euroticket, Cheque Creche e Cheque Estudante, e ainda o *mini-site* especialmente dedicado aos parceiros. A nova organização da informação teve como objetivo

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

**www.egor.pt**



egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

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



Recrutamento e Seleção  
Avaliação Psicológica  
Trabalho Temporário  
Outsourcing  
Formação e Consultoria

Pessoal *gold* dezembro 2012

## LEGISLAÇÃO OUT.

### PORTUGAL

- Portaria n.º 325/2012. D.R. n.º 200, Série I de 2012-10-16 Ministério da Economia e do Emprego Aprova os modelos de declaração prévia à deslocação do prestador de serviço a território nacional em livre prestação de serviços.

- Portaria n.º 319/2012. D.R. n.º 198, Série I de 2012-10-12 Ministérios das Finanças e da Economia e do Emprego Aprova os estatutos do Instituto do Emprego e da Formação Profissional, I. P.

- Portaria n.º 309/2012. D.R. n.º 195, Série I de 2012-10-09 Ministério da Economia e do Emprego Primeira alteração à Portaria n.º 92/2011, de 28 de fevereiro, que regula o Programa de Estágios Profissionais.

### UNIÃO EUROPEIA

Não foi publicada legislação nesta área.



05

proporcionar uma navegação mais fluída e uma busca mais rápida e direcionada. As soluções de incentivos e recompensa - Compliments, Cheque Kadéos e Cheque Automóvel, bem como a vasta rede de parceiros Edenred, também estão disponíveis para consulta neste *website* renovado. [www.edenred.pt](http://www.edenred.pt)

### BAR ABERTO, NEGÓCIO FECHADO

“Cocktail de Negócios: Bar Aberto, Negócio Fechado” é o nome do evento que a Ideias & Desafios organizou no passado dia 5 de dezembro, no Hotel Sana Metropolitan, em Lisboa. Dirigido especialmente para diretores comerciais, e outros responsáveis da área, o evento contou com a participação de mais de cem empresas, que num final de tarde estiveram reunidas, em ambiente de festa, com o objetivo de, segundo José de Almeida, responsável pela organização “aumentar as possibilidades de concretização de negócio, expandindo ao máximo a sua rede de contactos, de modo muito mais fluído e direto - fazendo o verdadeiro *networking*”.

### WILSON LEARNING PORTUGAL REORGANIZA EQUIPA DE OPERAÇÕES (05)

“A caminho dos seus 10 anos no mercado português, a WLP reorganizou a sua equipa de operações com o objetivo de oferecer maior agilidade nos processos internos e externos, maior foco em resultados e maior potencial de desenvolvimento aos seus clientes” refere José Santos, diretor-geral. Daniela Vieira [na foto], sócia fundadora da Wilson Learning Portugal, contando com uma forte experiência na gestão de projetos e há mais de nove anos interlocutora com a rede Wilson Learning Worldwide, assu-



06

me a Direção de Operações. Licenciada em Comunicação Social, pós-graduada em Gestão e Administração de Projetos de *e-Learning* e em *Marketing* Digital, tem agora entre mãos a responsabilidade de gerir todas as intervenções relativas a projetos nacionais e internacionais de formação presencial, virtual e consultoria. José Santos, igualmente sócio fundador da Wilson Learning Portugal, assume simultaneamente o cargo de diretor-geral e o de diretor de treino, além de ser um *international certified trainer* da rede WLW. Ao passar a acumular estas funções, José Santos assume a responsabilidade de garantir o cumprimento dos *standards* Wilson Learning de formação e assegura a desmultiplicação local das certificações internacionais.

### DETETAR A VERDADE E A MENTIRAS NAS RELAÇÕES EMPRESARIAIS (06)

A True-Skills, empresa do universo Olimpico, especializada em gestão e desenvolvimento de competências, acaba de estabelecer uma parceria com a Microexpressões Faciais, marca que atua no mercado nacional em colaboração exclusiva com o Center for Body Language (com sede na Bélgica), no âmbito da formação e treino únicos em Portugal em Linguagem Corporal e Micro Expressões, em especial para o Universo empresarial. “Esta é uma área estudada pela ciência há mais de 50 anos. Todos os dias ouvimos entre 4 a 200 mentiras. Imagine agora que seria capaz de detetar até 80% dessas mentiras e perceber o que os outros pensam e sentem, através da “leitura” das micro expressões faciais e linguagem corporal das pessoas.”, afirma António Sacavém, criador da Microexpressões Faciais. As formações empresariais serão conduzidas

pelo especialista português em linguagem corporal, António Sacavém e pela sua equipa de formação, com o suporte e apoio da equipa da True-Skills.

### GROUNDFORCE INTEGRA 156 NOVOS COLABORADORES

A Groundforce integrou, durante o mês de novembro, um total de 156 colaboradores. Estes trabalhadores desempenhavam funções em regime de trabalho temporário ou em prestação de serviços e fazem agora parte efetiva da força de trabalho da Groundforce. A empresa iniciou deste modo um processo de estabilização do seu quadro de pessoal, traduzido no aumento do número de colaboradores em regime de contrato efetivo de trabalho. Desta forma, a empresa reduz o recurso à mão de obra temporária, no âmbito da negociação do novo Acordo de Empresa, concluído em janeiro do corrente ano. “Esta me-

da reflete os pressupostos assumidos pela Administração face ao novo Acordo de Empresa e, ao mesmo tempo, reforça o papel de responsabilidade social da empresa ao apostar numa política de retenção de mais de uma centena e meia de colaboradores que ao longo dos últimos anos demonstraram, através do seu empenho e profissionalismo, ser capaz de responder aos desafios de futuro da Groundforce”, refere a empresa em comunicado.

### PORTUGUESES CONSIDERAM QUE OE VAI AGRAVAR SITUAÇÃO ECONÓMICA

As medidas apresentadas na proposta de Orçamento do Estado para 2013 vão piorar a situação económica do país. Esta é a opinião generalizada dos participantes (75%) no “Estudo de Opinião OE 2013” da Deloitte, que analisa, a perceção dos portugueses sobre o documento. Perspetivando 2013, nem os jovens estão otimistas

**Formando**

« 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 Hotelaria**

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

**Empresa de Bem-Estar Pessoal**

« 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 DINÁMICAS DISPONÍVEIS 24/7, ALAVANCANDO COM CONTEÚDOS INTERNACIONALMENTE RECONHECIDOS.**

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

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

**CONTACTOS:**  
email: [info@blendedsystems.pt](mailto:info@blendedsystems.pt)  
tel: 21 44 00 410  
Mobile: 93 29 45 766

<http://blendedsystems.pt>

## Bolsa RH

### VENCEDORES PRÉMIOS APG 2012

Parabéns a António Saraiva, diretor coordenador de *human capital* da PwC; à Companhia Camis de Ferro de Lisboa; e ao presidente do Grupo Egor, Amândio da Fonseca.



### APLICAÇÃO DO FACEBOOK REÚNE MILHÕES DE EMPREGOS

O Facebook criou recentemente uma aplicação que reúne milhões de empregos, maioritariamente para os EUA e para a América do Norte e Sul, mas com muitas vagas a exigirem domínio da língua portuguesa.



### SALÁRIOS "MILIONÁRIOS" DE ADMINISTRADORES

Em Portugal, a disparidade de vencimentos entre administradores e restantes colaboradores é uma realidade que afeta negativamente a imagem e bom governo das empresas. Nada justifica que o presidente executivo do Grupo PT ganhe 128 vezes o rendimento médio dos trabalhadores da empresa.

Por: DAC

07



neste estudo perante as propostas para o próximo ano. A maioria dos inquiridos (59%) considera que as medidas apresentadas vão muito para além do que seria necessário dado o estado da economia. De acordo com as afirmações dos inquiridos, as famílias mais pobres serão as mais afetadas. A classe média e as famílias sem distinção de classe e seguem-se na lista para o próximo ano. Quando questionados sobre a situação financeira do seu agregado familiar, avança o estudo da Deloitte que a larga maioria de inquiridos (91%) considera que vai agravar-se, com 58% dos inquiridos a considerar também que o seu rendimento disponível será afetado em larga escala.

### CONHEÇA OS MELHORES GESTORES DE PESSOAS 2012 (07)

A cerimónia de entrega dos prémios do estudo Melhores Gestores de Pessoas 2012 está agendada para o dia 12 de dezembro, no Centro Cultural de Belém, em Lisboa. A cerimónia, que terá como momento mais marcante o anúncio e reconhecimento daqueles que em 2012 se destacaram como Melhores Gestores de Pessoas, começará às 16h00 com um *cocktail* de boas vindas a todos os participantes e convidados, seguindo-se a apresentação da iniciativa e as intervenções dos oradores convidados. Margarida Pinto Correia, presidente da Fundação do Gil, falará sobre "Desenvolvimento de Pessoas"; Tomaz Morais, ex-selecionador nacional de rãguebi, e Jorge Vaz de Carvalho, ex-diretor da Orquestra Nacional do Porto, terão como tema o "Desenvolvimento de Equipas"; por fim, Nuno Artur Silva, fundador e diretor-geral das Produções Fictícias, falará sobre o

08



"Desenvolvimento de Empresas". A entrada é gratuita mas sujeita a inscrição. Mais informações em [www.melhores-gestorespessoas.com](http://www.melhores-gestorespessoas.com)

### OBSERVATÓRIO DO TRABALHO TEMPORÁRIO: MAIS HOMENS ENTRE OS TT NÃO QUALIFICADOS

O Relatório do Observatório do Trabalho Temporário conclui que nos anos de 2008 e 2009, a que se reporta, existe uma elevada semelhança entre homens e mulheres, quer na distribuição pelas várias categorias profissionais quer no peso percentual que ocupam em cada uma delas, independentemente de serem Trabalhadores por Conta de Outrém (TCD) ou Trabalhadores Temporários de Agência (TTA). Observam-se, no entanto, diferenças significativas no que se refere à categoria 9 (trabalhadores não qualificados), porque no caso dos TCD há quase uma distribuição equitativa de homens e mulheres, mas no caso dos TTA há significativamente mais homens do que mulheres e no caso dos TTA cerca de um quarto dos homens trabalham nesta categoria, enquanto nos TCD esta categoria inclui apenas cerca de 12% dos homens. Uma análise mais pormenorizada dos TTA, nas nove categorias de profissões, permite observar que em ambos os anos as categorias 4 (pessoal administrativo), 7 (trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices) e 9 (trabalhadores não qualificados) são as categorias que reúnem maior número de TTA.

### FERRAMENTAS ONLINE ALERTAM TRABALHADORES PARA PICTOGRAMAS DE PERIGO (08)

A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA)

lançou um novo conjunto de ferramentas dedicado às alterações da rotulagem das substâncias químicas no âmbito de um projeto de informação sobre a nova sinalética. O novo conjunto de ferramentas disponível no *website* da EU-OSHA inclui o filme “Perigo: químicos!”, um cartaz e um folheto informativo. Os Estados-Membros têm vindo a implementar gradualmente novos pictogramas de perigo para os produtos químicos no âmbito de um sistema harmonizado a nível global. Porém, segundo dados recentes da Agência dos Produtos Químicos, muitos desses pictogramas não são reconhecidos nem o seu significado é devidamente entendido. O conjunto de ferramentas recorda aos empregadores e aos trabalhadores a nova sinalética e ajuda-os a perceber o que significa, para promover a segurança no trabalho.

**GRUPO CH CONQUISTA PRÉMIO INTERNACIONAL DE COMUNICAÇÃO**  
O Grupo CH venceu o FEIEA GRAND PRIX 2012, na categoria de *Internal Electronic Newsletter*. A plataforma premiada é a *newsletter* In'CHNEWS, que marcou a diferença por conseguir aliar a estratégia do Grupo, as comunicações de todas as empresas e os *fait divers* dos colaboradores de forma diária. A cerimónia de entrega de prémios decorreu em Zurique, onde o Grupo CH esteve ao lado da EDP, Siemens e APCE em representação do Montepio Geral, que constituíam a comitiva de vencedores de Portugal. Composto por diversas secções que variam consoante as temáticas e o enquadramento, o In'CHNEWS é um jornal que para além de comunicar as decisões, inovações e novidades da administração, realça as conquistas e as mudanças da empresa. A partilha opiniões dos colaboradores é outra das vertentes.

# 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](mailto:dcom@gruposoft.com)

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

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



**SAP É A MAIS IMPORTANTE EMPRESA DE SOFTWARE NA EUROPA**

Foi publicado, pela Gartner Group, o ranking global das 100 empresas de software mais importantes da Europa. Este estudo, elaborado anualmente, classifica as empresas em função da sua faturação, evolução, investimento e ainda o capital humano dedicado à investigação, desenvolvimento e inovação, reconhecendo também os esforços na dinamização e criação de emprego qualificado na Europa. O ranking Truffle 100 demonstra que, em média, 100 das empresas em estudo aumentaram as receitas em 2012 para 52 900 milhões de euros. O ranking é liderado pela SAP, seguindo-se a Dassault Systemes e a Sage.



**BRASIL: EXISTEM 25 MIL VAGAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO PARA O NATAL**

Há 25,5 mil vagas de trabalho temporário abertas na indústria e no comércio do Brasil. A maior parte das oportunidades concentram-se no comércio, que ainda pretende contratar mais 23 mil pessoas antes da chegada do Natal. O restante das contratações, cerca de duas mil, deverão ser feitas pela indústria. O número total de vagas temporárias previstas para 2012 no Brasil, antes estimado em 155 mil, com a proximidade da data comemorativa do Natal, foi revisto em alta. A expectativa é de que sejam contratados, este ano, 157 mil trabalhadores temporários.



**EUROPEUS APRESENTAM ATITUDE POSITIVA PERANTE A CRIAÇÃO DO PRÓPRIO EMPREGO**

A crescente atitude positiva dos europeus face ao empreendedorismo foi uma das principais conclusões do relatório anual promovido pela Amway, em 16 países da Europa. O estudo "Potencial do Empreendedorismo em Tempos de Crise" inclui pela primeira vez dados sobre a realidade e a opinião dos portugueses, inquiridos no presente ano. A conclusão dos resultados apresentados, que envolveu 18 mil participantes, é surpreendente. Praticamente 70% dos europeus apresentaram uma atitude positiva perante a criação do próprio emprego, em Portugal a resposta foi de 67%, especificamente. Para além da atitude positiva que estes inquiridos mostraram, 40% imagina-se mesmo a criar o seu próprio negócio, curiosamente uma percentagem maior que a média europeia de 38%.

**RH TOON - Ordenados em atraso**



© Copyright - Ricardo Campus - All Rights Reserved

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

*gold*

---

# 2013: o ano que tem de ser da gestão de pessoas

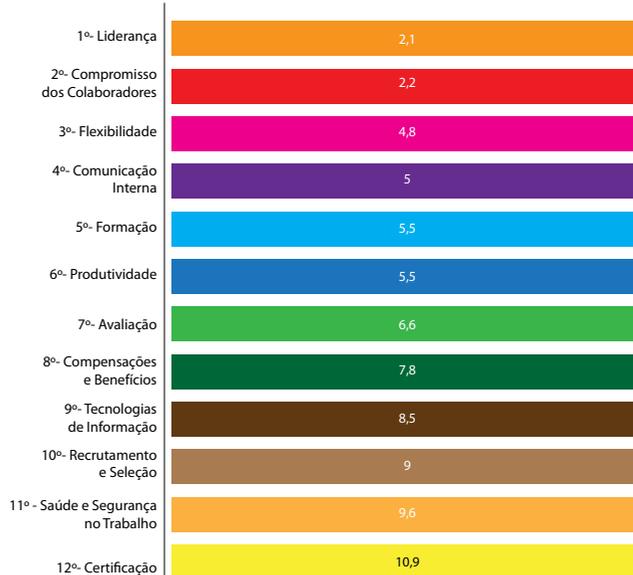
---



O ano de 2012 parece ter posto fim à Gestão dos Recursos Humanos. Implementou-se definitivamente um novo conceito, com uma nova filosofia e prática subjacentes e oficialmente anunciado pela APG: a gestão das pessoas. Se em 2012 a gestão das pessoas foi oficialmente decretada, em 2013 é tempo das organizações a aplicarem na prática, no dia a dia das suas estruturas. Mas o que é que vai significar, em 2013, gerir pessoas? Que evolução é esta de gestão dos Recursos Humanos para gestão das pessoas? É apenas uma questão de nome ou mais que isso?

A Pessoal, nesta sua edição de final do ano, pretende saber, junto de empresas e diretores de Recursos Humanos, o que é que, em 2013, vai significar gerir pessoas no nosso país.

**Barómetro** (\*) – Os temas, em 2013, mais importantes para a gestão de pessoas de acordo com a avaliação das empresas de RH que participam nesta edição da Pessoal.



(\*) Escala de 1 a 12, sendo 1 o mais importante e 12 o menos

## ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E FINANÇAS EMPRESARIAIS

**DATA: INÍCIO A 26 DE JANEIRO DE 2013**

**HORÁRIO: SÁBADOS, DAS 9H ÀS 13H E DAS 14H ÀS 18H**

**LOCAL: SGS LISBOA**



### ENQUADRAMENTO / OBJETIVOS

O curso de Especialização em Gestão e Finanças Empresariais tem como objetivos proporcionar aos participantes um conjunto de conhecimentos técnicos que lhes permitem gerir um departamento, uma divisão empresarial com eficácia, num contexto adverso como o atual.

O curso abordará essencialmente temas práticos da área de finanças empresariais incluindo a elaboração de um plano de negócios, pautando-se o modelo pedagógico pela simplicidade e objetividade da matérias e a sua aplicação prática a situações da gestão das organizações.

Este curso, frequentado na sua globalidade ou parcialmente (frequência por módulos, consoante as necessidades de cada participante), é um forte e valioso contributo para quem ambiciona a progressão na sua carreira profissional.

### PROGRAMA RESUMIDO (24H/MÓDULO)

Módulo 1 - Estratégia e liderança  
Módulo 2 - Marketing e gestão comercial  
Módulo 3 - Contabilidade, fiscalidade e auditoria  
Módulo 4 - Gestão financeira de empresas e de projetos - elaboração de planos de negócio  
Módulo 5 - Contabilidade de custos e avaliação de performance e organização societária

### COORDENAÇÃO TÉCNICA - RUI SOARES FERREIRA

- Licenciado em Organização e Gestão de Empresas (ISCTE) e Mestre com Especialização em Finanças na Universidade Católica Portuguesa
- Administrador Executivo do ICAT/TEC Labs
- Administrador da BTEN – Business Talent Enterprise Network, SA.
- Managing partner da BIZ4U – Corporate Advisory
- Foi Diretor de Corporate Finance da Capital Criativo, SCR
- Foi Diretor-Geral Executivo da Associação Audax (Centro de Investigação e Apoio ao Empreendedorismo e Empresas Familiares) do ISCTE e FCUL
- Foi Manager na Divisão de Corporate Finance da Deloitte e assessor da Administração da API-Capital, SA (atual AICEP Global)
- Exerceu funções na Direção Financeira do IAPMEI
- Diretor Executivo do Mestrado em Empreendedorismo e Inovação do ISCTE-IUL desde 2001, sendo responsável pela coordenação do módulo de Elaboração de Plano de Negócios
- Consultor de empresas, de entidades estatais, associações empresariais e do sistema financeiro sobre financiamento de PME



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

**SGS**

Diogo Alarcão, *Partner* da consultora Mercer

## “É crucial que a gestão de pessoas tenha um papel relevante na estratégia das organizações”

**Diogo Alarcão sublinha que “em tempos de crise é crucial que a gestão de pessoas tenha um papel relevante na estratégia” das organizações. Para concluir que o atual contexto fez com que “a gestão de topo percebesse que as pessoas são uma prioridade na gestão e que os negócios só terão sustentabilidade se estas estiverem bem e envolvidas com a empresa”.**

Por: Patrícia Noleto

**O ANO DE 2012 PARECE TER POSTO FIM À GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS. IMPLMENTOU-SE DEFINITIVAMENTE UM NOVO CONCEITO ANUNCIADO PELA APG: A GESTÃO DAS PESSOAS. O QUE É QUE VAI SIGNIFICAR, EM 2013, GERIR PESSOAS?**

Efetivamente, começa-se a ouvir mais este conceito e faz todo o sentido falar de pessoas em vez de recursos humanos. Aliás, a Mercer quando mudou de escritório há cerca de quatro anos colocou no *hall* da entrada um mural com a palavra “PESSOAS” em várias línguas. A ideia era clara. Queríamos dizer aos nossos colaboradores e clientes que o nosso objetivo era ajudar as empresas na gestão das suas pessoas em diferentes perspetivas: carreiras, remuneração, talentos, benefícios, investimentos... É um valor da nossa empresa que transferimos em todos os projetos que realizamos com os nossos clientes. A nossa missão é ajudar os clientes a melhorar o bem-estar, saúde e *performance* das suas pessoas! Só assim conseguirão alcançar os seus objetivos de negócio.

A própria arquitetura do escritório da Mercer foi pensada para o bem-estar das pessoas. Por exemplo, os poucos gabinetes que existem para as chefias estão na parte interior do escritório ficando o *open-space* junto às janelas para ter mais luz e uma vista um pouco mais desafogada.

No atual momento em que vivemos, é absolutamente crítico que se fale das e com as pessoas. Tenho contactado e sido contactado por muitos clientes que estão preocupadíssimos com as pessoas que trabalham nas suas empresas e que nos pedem ajuda para procurarmos soluções que mitiguem os impactos brutais que a atual conjuntura tem nas suas vidas. Tal passa por rever as políticas de remuneração e benefícios, pela literacia financeira e sensibilização para a poupança (quando é possível) ou por soluções de apoio a situações de maior carência económica.

Assiste-se a um reposicionamento e importância crescente da função de RH ou de gestor de pessoas dentro das organizações. A crescente desmotivação, os problemas financeiros, as reestruturações necessárias, a instabilidade e desconfiança fizeram com que a gestão de topo percebesse que as pessoas são uma prioridade na gestão e que os negócios só terão sustentabilidade se estas estiverem bem e envolvidas com a empresa. Ao contrário dos períodos mais desafogados, onde as prioridades (erradamente) tendem a ser somente financeiras, em tempos de crise é crucial que a gestão de pessoas tenha um papel relevante na estratégia.

Neste sentido, não creio que a gestão de pessoas vá mudar em 2013, acredito sim, que os desafios vão continuar a ser difíceis e que as organizações para conseguirem ultrapassar esta conjuntura terão de se

preocupar com as suas pessoas.

Pelo papel que a APG tem junto dos profissionais desta área, considero muito feliz esta dinamização do conceito da gestão de pessoas.

**QUAIS SERÃO, NA SUA OPINIÃO, EM 2013, OS FATORES DETERMINANTES PARA A INICIATIVA EMPRESARIAL, PARA A COMPETITIVIDADE, PARA A CRIAÇÃO DE EMPREGO E PARA O CRESCIMENTO?**

Creio que, em 2013, será muito importante continuar a aposta na internacionalização, continuando a reforçar o investimento português no estrangeiro, e são vários os grupos económicos nacionais que tomaram já essa decisão, continuando a apostar nas exportações e atraindo mais investimento estrangeiro para Portugal.

A Mercer, por exemplo, tem conseguido crescer e tem criado emprego por via do aumento dos serviços prestados ao estrangeiro, dentro e fora da Europa. Tal acontece quer na área da consultoria quer nos dois centros de serviços partilhados que temos atualmente a funcionar em Portugal. A nível das pessoas, creio que o crescimento passará muito por manter elevados níveis de motivação, compromisso, respeito e proximidade. As organizações conseguem alcançar mais facilmente os seus objetivos de negócio se as suas pessoas estiverem envolvidas e motivadas, de forma a garantirem uma elevada *performance*.

**“Não creio que a gestão de pessoas vá mudar em 2013, acredito que os desafios vão continuar a ser difíceis e que as organizações terão de se preocupar com as suas pessoas”**

Entendo por “elevada *performance*” das pessoas a capacidade de alcançar resultados acima do esperado, a participação ativa na conceção e implementação da estratégia do negócio, a focalização nos objetivos a atingir e a liberdade para sugerir novas ideias, métodos e processos.

#### COMO ASSEGURAR, ENTÃO, ESSA “ELEVADA PERFORMANCE” DAS PESSOAS?

Não há receitas mágicas, mas creio que uma das chaves do sucesso passa por uma comunicação simples, constante e honesta. A atual conjuntura é propícia à geração de boatos, ao crescimento da críspação e a maiores tensões nas relações pessoais que levam a um sentimento de desconfiança que prejudica o ambiente de trabalho. Neste sentido, é crucial que a gestão de topo fale abertamente com as suas pessoas, seja transparente, encontre formas regulares de comunicar e esclareça as pessoas sobre a situação do negócio, o que é preciso para atingir os objetivos e qual o papel de cada um para o sucesso.

De forma simples, acredito nesta fórmula: pessoas envolvidas produzem mais e melhor, logo promovem o crescimento das organizações. Com isto aumentará a competitividade e aumento do emprego.

#### NA PERSPETIVA DA MERCER QUAIS SERÃO AS PRINCIPAIS PRIORIDADES PARA 2013?

Deparamo-nos com uma realidade incontornável que nos remete para uma premissa de redução de custos. Isto por vezes condiciona a avaliação de como gastar o que temos ou se devemos investir mesmo que tenhamos capacidade para o fazer.

Acredito que o elemento chave nas organizações são as pessoas, neste sentido as prioridades deverão ser a pensar nelas.

Assim, destacaria a gestão de talentos, que são as pessoas que se evidenciam pelo seu perfil, desempenho e importância para o ne-



gócio. Todas as pessoas são relevantes, mas inevitavelmente existe sempre um conjunto que tem um impacto muito elevado caso não estejam comprometidas com a organização. As organizações devem dispor de uma política bem definida sobre os talentos para que se assegure a sua retenção e contributo para o negócio.

Por outro lado, a compensação. Se é difícil garantir aumentos salariais, não é complicado redesenhar o plano de benefícios e aqui, sem dúvida, podemos encontrar diversas soluções que cumprem a premissa de fazer mais com o mesmo. Se analisarmos os mais recentes estudos da Mercer neste domínio, percebemos que os benefícios quando atribuídos de forma flexível e a responder às necessidades individuais são muito mais valorizados do que o salário base. E, claro está, assegura o bem-estar e a motivação.

#### O QUE É QUE A MERCER, NO ÂMBITO DA GESTÃO DAS PESSOAS, PRETENDE FAZER EM 2013?

Felizmente combatemos o ditado “em casa de ferreiro espeto de pau”. O que transmitimos aos nossos clientes aplicamos na nossa

própria casa, por isso, em 2013, continuaremos a trabalhar na nossa estratégia de gestão de talentos, na melhoria do nosso plano de compensação e incentivamos as chefias a comunicar regularmente e a estar próximo das suas equipas.

#### EM SEU ENTENDER, QUAL É A SUA MELHOR COMPETÊNCIA?

É uma pergunta difícil. Gosto mais de avaliação do que autoavaliação. No entanto, creio que o facto de olhar para o papel de gestor como alguém que está ao serviço dos outros (gerir é servir e não servir-se) pode ser uma boa competência para ajudar a superar a crise. Mais do que nunca é fundamental estar disponível para aprender, melhorar, ensinar, partilhar ideias, trabalhar em equipa e, muito importante, saber ouvir. Esta crise não se vence “contra os outros”. Esta crise só se vencerá se estivermos “com os outros”, sejam eles colegas, clientes, fornecedores ou, até, concorrentes!

#### PODE DIZER-NOS UMA FRASE INSPIRADORA PARA O PRÓXIMO ANO?

Sim, o meu lema de vida: “Sê generoso em tudo o que dizes e fazes” \_\_\_\_\_

# Gestão de recursos humanos? De pessoas? De talento, desenvolvimento e motivação!

**Num mundo de mudanças estruturais, gerir pessoas é cada vez mais o gerir o equilíbrio entre motivação, talento, desenvolvimento e resultado.**

Por: Sérgio Sousa

Serão raras as áreas que, em tão poucas décadas, tenham sofrido mais elevada profusão de designações: Gestão de Pessoal/ Recursos Humanos/ Pessoas... Fator que será (outro) indiciador de um insuficiente investimento em bases sólidas e um caminho – conceptual e prático – tecnicamente consistente e coerente. A “gestão das pessoas” é a base da vida organizacional. E esta é responsabilidade inalienável e indelegável de qualquer um que seja, hierárquica ou funcionalmente, responsável por uma equipa. Tal realidade deixa “apenas” duas tarefas para um gestor de RH: garantir o coaching das chefias no exercício da liderança das suas próprias equipas; garantir que os processos de RH são “entidades vivas”, que são parte constituinte da estratégia e contribuem para o negócio.

## Barómetro RH 2013

A importância destes temas para a gestão das pessoas em 2013, sendo 1 o mais importante e 12 o menos.

Compensações e Benefícios – 9  
Compromisso dos Colaboradores – 5  
Comunicação Interna – 8  
Formação – 7  
Certificação – 11  
Recrutamento e Seleção – 6  
Liderança – 1  
Tecnologias de Informação – 12  
Saúde e Segurança no Trabalho – 10  
Flexibilidade – 3  
Produtividade – 4  
Avaliação – 2

Existem sete determinantes individuais do desempenho: inteligência, aptidões, emoções, atitudes, interesses, valores e motivação. Qualquer uma delas é suficiente para potenciar ou minar o resultado individual e/ou da equipa. Mas, provavelmente, a motivação será a mais importante. Porque esta traduz e define a mobilização e o envolvimento do sujeito em todas as suas componentes: a sua disponibilidade para o autodesenvolvimento, a vontade para a “extra mile”, a ambição positiva, a influência que consente receber dos outros e a forma como dissemina estes elementos na equipa e na empresa.

E o desenvolvimento não se extingue nas ações empresariais a que o colaborador é sujeito mas, partindo da motivação, exige a focalização pessoal nos pontos fortes e na capacidade de cada um passar de competente a excelente e de se visualizar como um “produto”, em permanente atualização e cada vez mais atrativo no mercado.

Por outro lado, a recessão económica não anula o “contrato psicológico” entre colaborador e empresa, entre expectativas e a sua concretização (ou não) – este é e será um fator crítico de retenção dos melhores. Adicionalmente, liderar num contexto de mudança mas com base na influência e no envolvimento consentido exigirá uma forte aposta no desenvolvimento das chefias, em especial dos níveis intermédios, tantas vezes focados (e encaminhados) para uma liderança diretiva, “exigida” para um resultado de curto prazo.

Por último, é cada vez mais importante aprender com as boas práticas da expe-



Sérgio Sousa, Diretor de Recursos Humanos,  
Kelly Services Portugal

riência passada e usar estas para incrementar soluções à medida do contexto organizacional específico.

Num mundo de mudanças estruturais, gerir pessoas é cada vez mais o gerir o equilíbrio entre motivação, talento, desenvolvimento e resultado. Mas previam-se aqueles que confundem tática com estratégia. Que pensam apenas na batalha do resultado a curto prazo e no retorno imediatista. Esses, quando a curva do mercado inverter, irão lamentar a ausência de investimento no desenvolvimento e motivação, e verão os seus talentos “migrarem” rapidamente para outras empresas, ao mesmo tempo que o seu “arranque” irá ocorrer bem mais tardiamente do que o desejável.

Para os profissionais de GRH é, cada vez mais, tempo de acreditar, manter a motivação e contribuir ativamente - só há esse caminho. 



HOLMES  
PLACE

holmesplace.pt

# Encontramo-nos lá!



a partir de

**59**,90€  
/mês

**LIVRE TRÂNSITO**

one life. live it well.



© Randstad

Paula Falé, District manager Sul, Randstad

## Para além da crise há pessoas

Por: Paula Falé

mais competitivas. Como? Primeiramente, identificando o talento individual e as potencialidades de cada um de forma a gerar maior riqueza no seu capital humano, é absolutamente necessário ajudar as pessoas a auto motivarem-se e a acreditarem que neste tipo de contextos a noção de equipa se sobre posicionará à do individuo. Para tal, cada um de nós terá que encarar com realismo que em alturas de crise a dimensão das oportunidades do mercado de trabalho é menor e a exigência da qualidade do trabalho é maior, requerendo um grande foco nos resultados, o que conduzirá, naturalmente, a um maior compromisso organizacional.

**QUE EVOLUÇÃO É ESTA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA GESTÃO DAS PESSOAS? É APENAS UMA QUESTÃO DE NOME OU MAIS DO QUE ISSO?**

Da gestão de Recursos Humanos à gestão de pessoas há claramente uma evolução, até mesmo nos conceitos. Atualmente, as organizações focam-se na gestão das pessoas através de procedimentos e metodologias que vão muito além dos tradicionais processos de RH. Mais do que recrutar e selecionar, elaborar descritivos meramente funcionais e gerir o processamento salarial, a área de recursos humanos das organizações detém uma visão global da empresa e do negócio, participando no planeamento estratégico e no delineamento das melhores soluções. Há, de facto, um excesso de objetivos e uma escassez de ideais, o que exige aos empregadores

mais inovação e imaginação para combater o conformismo que por vezes se instala nas organizações e no seio das equipas. Assim, devemos salientar processos internos promotores do desenvolvimento de competências, tais como a formação, a avaliação de desempenho e a comunicação que visam melhorar a *performance* individual. Desta forma, as organizações conseguem pessoas fortemente implicadas nos objetivos, flexíveis, cooperantes e empenhadas e ainda conhecedoras do mercado e da concorrência. É igualmente crucial lideranças fortes de forma a ajudar as pessoas a recuperarem a confiança e a acreditarem no futuro. Espera-se dos líderes uma afinada visão estratégica para conduzirem de uma forma positiva as suas equipas e ultrapassarem da melhor forma possível o próximo ano. **—P**

**O QUE É QUE VAI SIGNIFICAR, EM 2013, GERIR PESSOAS?**

Teremos de começar por associar 2013 a um ano em que as expectativas de todos se traduzem num ano difícil e de continuidade em contexto de crise. É esta a opinião social intrinsecamente percecionada. Mas será que não poderemos olhar para o futuro de uma forma diferente? A minha convicção é verdadeiramente SIM. Há que olhar para o futuro com coragem e com vontade de começar tudo de novo. Gerir pessoas em 2013 será um verdadeiro desafio na medida em que as empresas necessitam de redefinir os seus processos de forma a tornarem-se

**Da gestão de Recursos Humanos à gestão de pessoas há claramente uma evolução até mesmo nos conceitos. Atualmente, as organizações focam-se na gestão das pessoas através de procedimentos e metodologias que vão muito além dos tradicionais processos de RH**

### Barómetro RH 2013

A importância destes temas para a gestão das pessoas em 2013, sendo 1 o mais importante e 12 o menos.

Compensações e Benefícios – 12  
Compromisso dos colaboradores – 1  
Comunicação Interna – 5  
Formação – 4  
Certificação – 10  
Recrutamento e Seleção – 11  
Liderança – 3  
Tecnologias de Informação – 8  
Saúde e Segurança no Trabalho – 9  
Flexibilidade – 6  
Produtividade – 2  
Avaliação – 7

uma  
marca  
dois  
prémios



good  
to know  
you



**1º prémio**  
nos melhores  
fornecedores de RH 2012  
promovido pela APG

**vencedor**  
nos prémios 2012 Human  
Resources Portugal como  
o melhor prestador de  
serviços a terceiros na  
área de gestão de  
pessoas

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

A Randstad, foi também vencedora nos  
Prémios 2012 da Human Resources Portugal  
como a empresa que presta o melhor serviço  
a terceiros na área de gestão de pessoas.

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

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



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

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services

## Os tempos são de mudança... na gestão das pessoas

Por: Sara Sousa Brito

**O**s tempos são de mudança. E, com esta mudança, novas filosofias, novos paradigmas e novas práticas são criados e postos em marcha. Efetivamente, este novo e desafiante contexto implica novas abordagens e novos enfoques no âmbito da Gestão das Pessoas.

As organizações necessitam, cada vez mais, de possuir uma elevada capacidade de adaptação, de ajustamento e de inovação, para que consigam responder às cada vez mais rápidas e imprevisíveis transformações do mercado e manterem-se competitivas e sustentáveis, numa conjuntura crescentemente incerta. Esta necessidade cria novos reptos ao capital humano e intelectual das organizações, dado que são exigidas novas competências, que se tomam essenciais

**A 'nova' linguagem de negócio terá de estar presente nas novas competências das direções de recursos humanos e, assim, aparece a figura do apelidado "HR business partner"**

para a diferenciação das organizações, perante um ambiente altamente volátil e polarizado: competências como a resiliência, definição de prioridades, orientação aos resultados, liderança informal, motivação de equipas passam a ser as palavras de ordem de organizações alinhadas em torno de um objetivo comum, o que as torna coesas, sólidas e mais aptas a lidar e reagir a cenários de incerteza.

Novos modelos de liderança são implementados, passando a ser um fenómeno que trespassa todos os níveis da organização, acompanhados por uma filosofia de *empowerment* e empreendedorismo corporativo, que envolvem diretamente os colaboradores nos objetivos estratégicos organizacionais.

As chamadas "organizações aprendentes", que promovem a inovação e criação permanente de conhecimento, serão as preparadas para rapidamente fazer face às exigências e alterações de mercado, possuindo igualmente estruturas mais flexíveis, que se adaptam e reagem rapidamente aos novos desafios.

Estas novas abordagens implicam uma clara aposta no desenvolvimento do papel das chefias, cuja maior missão é acompanhar e promover o espírito de iniciativa, é serem *coaches* e "desenvolvedores de pessoas", criando assim um sentido de compromisso e uma filosofia de *engagement* entre todos.

Por sua vez, o papel dos departamentos

de recursos humanos também se altera, necessitando estabelecer uma relação mais próxima com a direção e acompanhar a implementação operacional da estratégia. Ao desenvolver as suas funções a um nível mais estratégico, o impacto e retorno da formação ganham uma enorme relevância. É necessário (re)definir os indicadores que se pretende ver alterados, conceber e desenhar o projeto, para depois se proceder à sua avaliação. Esta "nova" linguagem de negócio terá de estar presente nas novas competências das direções de recursos humanos e, assim, aparece a figura do apelidado "HR business partner". Para além de todos estes fatores, esta figura possui igualmente um papel de influenciador da direção e faz emergir e reforçar o indiscutível papel e influência das pessoas como parceiros nos resultados da organização, numa época em que a pressão dos "números" é particularmente intensa, dado que é absolutamente necessário que várias visões e perspetivas estejam presentes aquando das decisões estratégicas. **▣**

### Barómetro RH 2013

A importância destes temas para a gestão das pessoas em 2013, sendo 1 o mais importante e 12 o menos.

Compensações e Benefícios – 10  
Compromisso dos colaboradores – 2  
Comunicação Interna – 5  
Formação – 3  
Certificação – 9  
Recrutamento e Seleção – 11  
Liderança – 1  
Tecnologias de Informação – 6  
Saúde e Segurança no Trabalho – 12  
Flexibilidade – 4  
Produtividade – 7  
Avaliação – 8



© Tema Central

Sara Sousa Brito, Diretora-geral,  
Global Estratégias

# Global Estratégias

CONSULTORIA DE FORMAÇÃO E E-LEARNING

*High Performance People make all the Difference!*

## FORMAÇÕES INTER-EMPRESAS

Seminários, *Workshops*, *Master Courses* e Conferências.  
*Conferences at Breakfast*, Gestão de Projectos e Pós-Graduações.

## SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS

Desenho e Implementação de Soluções Customizadas de Formação.

## CONSULTORIA DE E-LEARNING

Projectos de *e-Learning*. Engenharia Pedagógica. Comunidades de Prática. Plataformas de *e-Learning*.

## CONSULTORIA E OUTSOURCING DE FORMAÇÃO

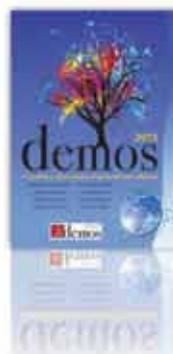
Externalização e Gestão de Serviços de Formação. Qualidade, Rentabilidade e Eficácia.



**Conheça**  
o nosso **Catálogo**  
de Formação **2013**



**Conheça** também o  
Catálogo Internacional  
Grupo Demos **2013**



GLOBAL ESTRATÉGIAS  
Rua do Conde de Redondo, 61 | 5º A/B  
1150-102 Lisboa

[www.globalestrategias.pt](http://www.globalestrategias.pt)  
[cursos@globalestrategias.pt](mailto:cursos@globalestrategias.pt)  
T + 351 21 356 99 00

# A importância da formação profissional no âmbito da gestão e desenvolvimento de carreiras

Por: Nuno Nogueira

Retomo a este tema pela sua importância e porque a diferença semântica, em si mesma, nada diz. As exigências e desafios atuais que se colocam às organizações e aos seus profissionais, em cenário de incerteza e instabilidade financeira e económica, suscitam especial cuidado quanto à forma como se estruturam e se gerem os modelos vigentes de carreiras a par do desenvolvimento e retenção dos talentos chave nas organizações. O profissional contemporâneo tem progressões descontínuas de carreira, verticais e horizontais, colecionando experiências, conhecimentos e aprendizagens em permanente estágio de transição, num universo multidisciplinar de identidades e responsabilidades. Sabemos, naturalmente, que esta aprendizagem contínua, relacional, interativa, simultaneamente individual e coletiva, está dependente da construção estruturada, em cada organização, de um plano de desenvolvimento que se traduz em ações concretas de formação profissional que se adequam às expectativas mas também, de igual modo, do próprio envolvimento e encorajamento que os indivíduos colocam na gestão da sua própria carreira, num processo de *self-development* /*self-*

*-management*, atuando como *drivers* do seu próprio desenvolvimento, conscientes das suas potencialidades e do seu valor enquanto profissionais.

Sabemos também que se exige a esse plano de desenvolvimento que esteja alinhado com os objetivos estratégicos e que seja objeto de avaliação regular e contínua na (re) definição permanente de necessidades com a crescente intra/ intermobilidade de carreiras e que a implementação das medidas e soluções de intervenção esteja sempre acompanhada por uma reflexão profunda e conjunta negócio/ recursos/ indivíduo, imperativa para alcançar os objetivos pretendidos.

Também por isso, fará sentido questionarmos cada vez mais a lógica subjacente à filosofia inerente à gestão dos recursos humanos, ou se quisermos 'gestão das pessoas'. É caso para dizer que os recursos humanos/ as pessoas/ não precisam de ser "geridos" – as suas competências e potencialidades é que têm de ser descobertas. Passamos demasiado tempo nos processos de gestão das pessoas e ínfimo tempo a reencontrar-nos com elas, com as suas competências, esquecendo-nos do fim último do desenvolvimento humano – colocar o seu talento ao seu serviço e ao serviço dos outros. Esse é o desafio do futuro! O *design* de um adequado plano de formação e desenvolvimento assenta em *assessments* de necessidades e competências. Por um lado, as necessidades estratégicas da organização, os seus objetivos prioritários – que, em última análise, podem incidir na garantia da sua própria sobrevivência; por outro, as competências necessárias (e disponíveis) para alcançar esses objetivos e assegurar essas necessidades estratégicas, numa dialética permanente indivíduo/ organização, procurando sinergias e economias de escala de interesses e expectativas. Esses percursos são ladeados pelas experiências, responsabilidades e desafios multidisciplinares que podem ser proporcionados ou potenciados pelos próprios profissionais, isto é, pelas suas carreiras, pelos modelos subja-



Nuno Nogueira, senior manager, PwC Academy

© Tema Central

## Barómetro RH 2013

A importância destes temas para a gestão das pessoas em 2013, sendo 1 o mais importante e 12 o menos.

Compensações e Benefícios – 6  
Compromisso dos Colaboradores – 2  
Comunicação Interna – 4  
Formação – 1  
Certificação – 12  
Recrutamento e Seleção – 5  
Liderança – 3  
Tecnologias de Informação – 7  
Saúde e Segurança no Trabalho – 11  
Flexibilidade – 8  
Produtividade – 9  
Avaliação – 10

centes às mesmas e pelos caminhos que as mesmas definem, a par das limitações conjunturais, organizacionais e/ou dos individuais. Despendemos demasiadas energias a gerir o horário de trabalho, as regras e os procedimentos, os modelos teóricos de avaliação de desempenho e as intermináveis discussões das suas consequências e encargos, os sistemas e os sistemas de apoio, esquecendo-nos do essencial – qual o impacto do indivíduo na organização; qual o seu valor; e, de que forma, apoiamos esse valor a fazer-se sentir e ser colocado em prática?

Este é um ponto fulcral e decisivo. As carreiras são construídas pelos profissionais e não pelas organizações, ao colocarem em prática as suas competências e ao evidenciarem o seu potencial. Neste contexto, as intervenções de formação e desenvolvimento devem estar focados no valor dos indivíduos. Às organizações compete "explorar" da melhor forma esse valor, ou perceber como esse valor se pode tomar numa mais-valia no contexto dos seus objetivos estratégicos e operacionais. Mesmo que, em última análise, se possa concluir que essa organização não é o local ideal para que esse valor possa ser colocado em prática. \_\_\_\_\_P

# *Learning designers*



A formação profissional é um elemento crítico de transformação de conhecimentos, competências e atitudes nos seus colaboradores. Num mundo ideal, os programas formativos estariam adequados ao que realmente importa nos processos de gestão.

As soluções à medida de cada colaborador passam também pelas plataformas educativas digitais. Conheça as soluções de formação da PwC.

## Gestão de pessoas, gerir com as pessoas

**É importante desenvolver uma cultura organizacional na qual todos os colaboradores se sintam responsáveis pela imagem da empresa, para isso estes precisam de ser motivados, reconhecidos, valorizados e não só apenas controlados, e que entendam que a mudança é uma constante.**

Por: Cláudia Beirão

**S**e em tempos a denominação recursos humanos trouxe uma nova abordagem, mais aberta e dinâmica, em relação aos colaboradores, considerando-os como o mais importante recurso organizacional, na década de 90, a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformações na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas. Hoje em dia, essa nova postura deu origem à mudança de nomenclatura de gestão de recursos humanos para gestão de pessoas, ou ainda para o nome de gestão de talentos, capital humano ou capital intelectual.

Quando a organização vê os seus colaboradores como parceiros para o seu pro-

gresso, crescimento e sustentabilidade, e os colaboradores atuam da mesma forma em relação à empresa, a relação muda do controlo para o desenvolvimento, e passa a existir uma verdadeira Gestão de Pessoas na organização.

A ação e a cooperação dos colaboradores são fundamentais para mudar a forma de gestão, e como reflexo desta atitude é preciso reconhecer o papel da cultura organizacional, tornando os colaboradores como ativos estratégicos que participam e influenciam as mudanças.

É importante desenvolver uma cultura organizacional na qual todos os colaboradores se sintam responsáveis pela imagem da empresa, para isso estes precisam de ser motivados, reconhecidos, valorizados e não só apenas controlados, e que entendam que a mudança é uma constante. Assim, o que caracteriza a gestão de pessoas é a capacidade efetiva de gerar resultados por intermédio das pessoas.

Para além de ser necessário prever problemas, é também crucial corrigi-los e um dos melhores instrumentos que as empresas dispõem para antecipar-se ao curso dos acontecimentos é investir nas pessoas. Portanto, é efetivamente necessário que as empresas apresentem uma proposta de intenções transparente através de uma cultura organizacional que espelhe o papel dos colaboradores na empresa.

No mundo onde reina a globalização e o acesso à informação está disponível com muita facilidade, vemos cada vez mais pessoas insatisfeitas com a própria realidade e, na maioria das vezes, sem um alinhamento claro em relação ao seu caminho profissional.

Atualmente fala-se em gestão de pessoas,

### Barómetro RH 2013

A importância destes temas para a gestão das pessoas em 2013, sendo 1 o mais importante e 12 o menos.

Compensações e Benefícios	– 3
Compromisso dos colaboradores	– 1
Comunicação Interna	– 7
Formação	– 4
Certificação	– 10
Recrutamento e Seleção	– 9
Liderança	– 2
Tecnologias de Informação	– 11
Saúde e Segurança no Trabalho	– 12
Flexibilidade	– 6
Produtividade	– 5
Avaliação	– 8

em vez de gestão de recursos humanos. O que alterou foi a forma de pensar e considerar as pessoas de uma organização como simples recursos humanos, considerando atualmente uma nova abordagem de pessoas dotadas de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidades, aspirações, perceções que ajudam a organização a atingir os seus objetivos e metas.

Com tantas e diversas mudanças rápidas, o contexto de ambiente de trabalho tornou-se turbulento e imprevisível. Em plena era da informação, as organizações devem gerir pessoas que trabalham em conjunto, pessoas inteligentes e proactivas, capazes de responder às responsabilidades, com iniciativas próprias e dotadas de habilidades e conhecimentos difusos. Não se trata de gerir apenas pessoas, mas de gerir com as pessoas, esta é a nova forma e conceção. O recurso mais importante de qualquer organização, um capital muito especial, não pode e não deve ser tratado como mero recurso organizacional. **▬**



© Tema Central

Cláudia Beirão, *Managing director*, Elevus – People & Business Results

## PESSOAS ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA

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

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

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

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



**Fale connosco.**

Para mais informações, contacte-nos:

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

# A importância dos processos de recrutamento e seleção e a gestão das pessoas no mercado internacional

Por: Fábio Alves



© GO work

Fábio Alves, Business unit manager, GO Work

**Vivemos numa conjuntura em que a margem de erro nos processos de recrutamento e seleção é cada vez menor**

mos que uma das principais variáveis que estão subjacentes à gestão das pessoas nas organizações é precisamente o processo de provisão de recursos humanos, entendemos desta forma a importância capital que o recrutamento tem para os gestores, sobretudo quando estão a recrutar para mercados diferentes do nosso, em termos económicos, mas também em termos culturais e sociais. Gerir pessoas começa claramente num processo proactivo de definição de enquadramento funcional do perfil a contratar e não menos importante, das competências comportamentais que se pretende para a organização.

A GO Internacional, tendo um conhecimento profundo do mercado Angolano, desenvolveu um conceito de *outsourcing* de recrutamento e seleção que acrescenta valor às empresas que operam neste mercado, mas também aos candidatos a oportunidades de emprego em Angola e aos colaboradores recém chegados.

Os serviços de recrutamento especializado e a introdução do conceito de *guest house* preconizam o valor acrescentado que propomos às empresas que recorrem à Go Internacional. Estes serviços associados ao recrutamento assumem-se como um denominador comum em todo o processo e providenciam um apoio integral ao colaborador contratado, minimizando a problemática dos primeiros meses de adaptação a uma realidade diferente.

Trabalhamos localmente com empresas angolanas, que pretendem atrair os melhores

talentos para as suas organizações, olhando para fora do mercado de trabalho angolano para recrutar profissionais de qualidade e motivados.

A nossa experiência na contratação de colaboradores transnacionais qualificados permite providenciar todo o apoio desde a chegada do colaborador ao aeroporto até à sua plena acomodação em Angola, garantindo que se adapta rapidamente ao seu novo papel e funções na empresa. Respondendo à escassez de competências e de profissionais no mercado angolano, prestamos um serviço especializado de recrutamento e migração de pessoas a partir do processo de identificação de talentos, recrutamento, pedido de vistos, acompanhamento das pessoas e assistência em território angolano, simplificando o processo, tornando-o mais eficiente e menos oneroso. **—P**

**A** estagnação do mercado do emprego em Portugal representa uma oportunidade de alavancar a carreira, sobretudo se pensarmos que estão hoje em Angola a viver e a trabalhar cerca de 100 000 Portugueses! Números impossíveis de imaginar quando o país se tornou independente em 1975.

De resto, estão hoje em Angola muitos dos descendentes dos anos 70 e outros que procuram agora o desafio que em Portugal não encontram ou que simplesmente não existe.

Vivemos numa conjuntura em que a margem de erro nos processos de recrutamento e seleção é cada vez menor. Se pensar-

## Barómetro RH 2013

A importância destes temas para a gestão das pessoas em 2013, sendo 1 o mais importante e 12 o menos.

Compensações e Benefícios	– 10
Compromisso dos Colaboradores	– 2
Comunicação Interna	– 5
Formação	– 3
Certificação	– 12
Recrutamento e Seleção	– 4
Liderança	– 1
Tecnologias de Informação	– 9
Saúde e Segurança no Trabalho	– 11
Flexibilidade	– 8
Produtividade	– 7
Avaliação	– 6



# GO INTERNATIONAL

## Angola Recruitment



A SUA EMPRESA

LISBOA • PORTO • SANTARÉM

A Go Internacional presta serviços de Recrutamento Especializado e de Apoio à Migração de Profissionais para o mercado Angolano.

### **Recrutamento Especializado**

Acesso a uma base de dados de candidatos altamente qualificados de todo o mundo, disponíveis para trabalhar em Angola.

### **Acolhimento e Apoio em Angola**

A Go Internacional oferece à sua organização apoio permanente no acolhimento dos seus novos colaboradores em Angola.

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

tel 21 154 60 40

[info@gowork.pt](mailto:info@gowork.pt)

[GO|TEMP](#) [GO|SEARCH](#) [GO|OUTSOURCING](#) [GO|CONTACT](#)

# O que é que a segurança e saúde no trabalho pode fazer pelas pessoas?

**Quando pensamos nas pessoas, no seu ambiente de trabalho, a experiência permite-nos afirmar que pode fazer muito e marcar a diferença. Não é por acaso que as empresas se empenham em evidenciar o seu compromisso com a segurança e saúde no trabalho (SST), que assume um papel cada vez mais relevante.**

Por: Carlos Lima

**T**odos os gestores sabem (ou devem saber...) que a segurança e saúde no trabalho tem como objetivo fundamental a promoção de ambientes saudáveis e seguros, através da vigilância da saúde dos trabalhadores e da prevenção dos riscos nos locais de trabalho.

Uma gestão de recursos humanos, orientada para o bem-estar dos seus colaboradores e apoiada nas boas práticas de SST, contribui de uma forma clara para um melhor ambiente de trabalho, para colaboradores com índices de motivação superiores e níveis de produtividade mais elevados e para taxas de sinistralidade mais baixas. Na prática, vamos ter organizações mais empenhadas, empresas

**Estima-se que até ao final da década, as doenças do foro psicossocial ocupem o primeiro lugar entre as doenças profissionais na Europa**

mais competitivas e seguramente mais rentáveis.

Parece simples e na realidade até é. Mas, como em muita outras situações, exige um trabalho sério e empenhado das diversas partes envolvidas.

Os gestores de topo, porque têm a obrigação e a responsabilidade de implementarem uma cultura de empresa, que privilegie e torne visível para todos os trabalhadores, clientes, fornecedores e parceiros a importância da SST.

Os gestores de recursos humanos, porque devem assegurar a implementação desta cultura a toda a empresa através da aplicação das boas práticas, processos e procedimentos.

Os trabalhadores, porque têm o dever e a responsabilidade de cumprirem com as obrigações e os requisitos em matéria de SST.

Voltando à pergunta inicial, é incontornável que a SST tem pela frente novos desafios. As mudanças significativas que ocorreram no mundo do trabalho nas últimas décadas deram origem ao surgimento de novos riscos no campo da segurança e saúde ocupacional – os riscos



Carlos Lima, Diretor-geral,  
Esumédica – Prestação de Cuidados Médicos

© Esumédica

## Barómetro RH 2013

A importância destes temas para a gestão das pessoas em 2013, sendo 1 o mais importante e 12 o menos.

Compensações e Benefícios – 10  
Compromisso dos Colaboradores – 3  
Comunicação Interna – 2  
Formação – 9  
Certificação – 11  
Recrutamento e Seleção – 12  
Liderança – 1  
Tecnologias de Informação – 7  
Saúde e Segurança no Trabalho – 5  
Flexibilidade – 4  
Produtividade – 6  
Avaliação – 8

psicossociais – que estão ligados a problemas como o *stress*, a violência, o assédio e a intimidação no trabalho. Estima-se que até ao final da década, as doenças do foro psicossocial ocupem o primeiro lugar entre as doenças profissionais na Europa.

Esta realidade, conjugada com uma situação económica extremamente adversa, com reflexos na vida pessoal e familiar dos trabalhadores, vai necessariamente exigir das empresas uma resposta muito atenta, profissional e qualificada.

Hoje em dia existem os conhecimentos e as ferramentas para lidar com estes desafios, assim exista a vontade. Compete à gestão dar a resposta que as empresas precisam e que os trabalhadores merecem. A aposta na segurança e saúde no trabalho, além de ser em termos éticos e legais a opção certa, é em termos de investimento a decisão correta que seguramente dará dividendos a prazo. **■**

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

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



© Tema Central

João Vilarinho Santos, Administrador delegado, Sagies

## Gestão de pessoas: os desafios de 2013

Por: João Vilarinho Santos

sar por uma catarse. O ano de 2013 agudizará ou tornará mais evidentes as práticas de gestão de pessoas capazes de manter projetos viáveis em contexto altamente adverso, que é adverso fundamentalmente pela perda embora se mantenha uma situação que ainda é de relativo bem-estar quando comparado com 3/4 da humanidade. A disponibilidade dos padrões ocidentais ainda existentes para todos não é viável nem na quantidade nem na qualidade. Como também não é viável a manutenção dos desequilíbrios. Algo superior não o deixará.

O atual ambiente de crise, que estava camuflado e que permanecerá durante os próximos anos, é potenciador de quase todos os riscos associados ao trabalho aos quais se junta o stress pessoal e familiar, o retrocesso nas atitudes saudáveis com maior desequilíbrio na alimentação, redução do exercício físico, aumento de consumo de álcool, tabaco e outras substâncias de "refúgio".

A evolução da gestão de recursos humanos para gestão de pessoas pode significar nada se for uma mera mudança de título como muitas vezes acontece nas modas – é uma nova embalagem. Por outro lado, a atual gestão de recursos humanos pode ser já hoje uma verdadeira gestão de pessoas. Na verdade, não se deve sofrer muito com a escolha do título. Alguém tem dúvida que tudo é recurso neste planeta e neste universo? Deve-se sofrer, sim, com a escolha de filosofias de vida e de sociedade e essa não está ao alcance, nem se pode pedir que esteja, de grande parte da população que cresceu num enquadramento artificial e vazio de reflexão.

Sendo agora mais objetivo, a gestão das pessoas de uma empresa (enquanto não tivermos 'empresas-drone') em 2013 deve ser liderada por objetivos intermédios (e são sempre) de um caminho que

### Barómetro RH 2013

A importância destes temas para a gestão das pessoas em 2013, sendo 1 o mais importante e 12 o menos.

Compensações e Benefícios	– 10
Compromisso dos colaboradores	– 2
Comunicação Interna	– 8
Formação	– 9
Certificação	– 12
Recrutamento e Seleção	– 11
Liderança	– 1
Tecnologias de Informação	– 4
Saúde e Segurança no Trabalho	– 6
Flexibilidade	– 3
Produtividade	– 7
Avaliação	– 5

**N**os últimos anos gerir negócios tem-se tomado num exercício de imaginação. A principal imaginação é a de criar o futuro. De assumirmos o que somos e afirmar o que queremos ser. Sem isso, a existência tem a dimensão daquilo que comemos. Tendo este ponto de partida diria que gerir pessoas, no contexto atual, é essencialmente gerir expectativas, criando um futuro que se pretende mais feliz mas que, sendo impossível para todos (há-que dizê-lo frontalmente), deve ser para uma parte significativa das pessoas desde que partilham um projeto e um conjunto de valores de equilíbrio. Isto aplica-se ao planeta, à região, ao país, à empresa e à família. A todas estas famílias, mas principalmente à primeira. Escrever sobre este assunto é dizer que existem soluções mas igualmente ser claro que é obrigatório pas-

**O ano de 2013 agudizará ou tornará mais evidentes as práticas de gestão de pessoas capazes de manter projetos viáveis em contexto altamente adverso**

leva a uma visão partilhada ou aderida de um futuro com a ambição superior de fazer bem para a felicidade do maior número sustentável de pessoas. É importante reforçar o sentimento de justiça, partilhar o bom e o mau e ter a porta aberta. Se ambicionarmos intrinsecamente um mundo de paz, teremos um mundo de paz. E o contrário também se firma.

Sabemos, julgo no nosso íntimo, que não é nuclear fazer mais num mundo que tem de fazer menos para se sustentar. É certamente central fazer bem e melhor, nem sempre à primeira mas obrigatoriamente à segunda. Esta deve ser a principal motivação que nos leva a trabalhar... e viver. A todos os níveis.

É pois primordial na gestão de pessoas, que é a gestão de um projeto (ou mesmo de tantos projetos quantas forem as pessoas), ter uma visão e uma proposta de construção de futuro com expectativas decentes que busquem uma boa existência, apoiada crescentemente em valores extramateriais, estando atento e reduzindo ou eliminando os desequilíbrios de rutura. **□**

joao.santos@sagies.pt

# PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



uma unidade da JOSÉ DE MELLO SAÚDE

**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 actividade, comprovam a nossa credibilidade.

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

## Desafios na gestão de pessoas!

**Mais do que um bom gestor de recursos humanos, vai ser necessário encontrar bons gestores de emoções de pessoas.**

**Por:** Eduardo Quero

**P**ara o próximo ano as organizações têm um grande desafio pela frente e que consistirá na forma como vão gerir as pessoas em função do clima extremamente adverso que se antevê. Podemos atentar em algumas reflexões intemporais de Albert Einstein a respeito de tempos adversos e crises.

“Não pretendamos que as coisas mudem se sempre fazemos o mesmo. A crise é a melhor benção que pode acontecer a pessoas e países, porque a crise traz progressos.

O inconveniente das pessoas e dos países é a relutância para encontrar as saídas e soluções. Sem crises não há desafios, sem desafios a vida é uma rotina, uma lenta agonia. Sem crises não há méritos. É na crise que nasce o melhor de cada um, porque sem crise todo o

vento é uma carícia.”

Portanto, em 2013 temos de vencer as inércias e ser capazes de criar novas soluções, para as quais é preciso ter em conta:

### DISSIPAR O MEDO

O medo imobiliza, impede a criatividade e o talento, provoca que os profissionais diminuam o seu nível de contribuições e multiplica o trabalho dos seus responsáveis. Para combater este estado temos de ser capazes de criar um ambiente de confiança, desmistificar o erro e fomentar a responsabilidade.

### SACIAR AS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO

Numa situação como a atual, as pessoas desenvolvem uma sede terrível de informação, que devemos satisfazer devidamente para evitar que se gerem receios e desconfiças. A desinformação provoca o efeito de “preenchimento de vazios”, onde cada um dá sentido aos dados que detém. A melhor ferramenta para trabalhar este aspeto é a transparência, estabelecendo canais de comunicação eficazes e procurando que todos tenham a informação coerente que necessita em cada momento.

### CRIAR EQUIPAS

Nada cria mais desconfiças e é uma fonte de problemas como o sentimento de exclusão. É muito importante trabalhar o orgulho de pertença, o sentimento de equipa. Partilhar o projeto, explicar objetivos, a situação, a estratégia, em



Eduardo Quero, Diretor, Meta4

© Tema Central

definitivo fazer com que cada profissional os sinta como seus.

Conseguir que cada pessoa se sinta parte de algo maior, e que não está só, perante os problemas e que os mesmos se superam entre todos.

### FORTALECER A LIDERANÇA

É o momento para os bons líderes se afirmarem, ter bons gestores de pessoas, capazes de procurarem a melhor ideia para as organizações, sejam suas ou de colegas, com abertura á mudança, e capazes de admitirem críticas e escutarem as suas equipas.

São necessários líderes que se preocupem com as suas equipas e respetivas pessoas, que dediquem algum tempo, que conheçam expectativas e os seus medos, que os saibam gerir.

A situação não é fácil, para que se supere é imprescindível que as equipas estejam motivadas e para tal devemos ser capazes de incutir um sentimento de comprometimento. O compromisso necessita de confiança. A transparência gera confiança. Os líderes criam equipas e estas superam desafios. **—P**

### Barómetro RH 2013

A importância destes temas para a gestão das pessoas em 2013, sendo 1 o mais importante e 12 o menos.

Compensações e Benefícios - 11  
Compromisso dos colaboradores - 1  
Comunicação Interna - 3  
Formação - 5  
Certificação - 12  
Recrutamento e Seleção - 10  
Liderança - 4  
Tecnologias de Informação - 7  
Saúde e Segurança no Trabalho - 9  
Flexibilidade - 2  
Produtividade - 6  
Avaliação - 8



# Talento Local Sucesso Global



São muitos os desafios que uma empresa se depara na gestão das pessoas:  
Diversidade; Flexibilidade; Mobilidade; Globalização...

A Meta4 empresa especializada e pioneira em software de R.H compreende estes desafios e disponibiliza as soluções mais avançadas relativamente à gestão do capital humano.

## Meta4 : Os Especialistas em Software de R.H.

Mais de 1300 clientes | Soluções presentes em mais de 100 países | Mais de 18 milhões de empregados geridos  
[www.meta4.pt](http://www.meta4.pt) | [@Meta4\\_GlobalHr](https://twitter.com/Meta4_GlobalHr) | <http://blog.meta4.com/en/>

**meta4!**  
Human is Capital!

## A dimensão humana e a gestão das pessoas

Por: João Sevilhano

**P**eter Drucker, um dos principais pensadores do mundo da gestão, tinha uma máxima que acabou por definir um conjunto de paradigmas cuja importância e influência vão para além do contexto empresarial: "if you can't measure it, you can't manage it".

A passagem do paradigma da gestão dos recursos humanos para o da gestão das pessoas traz consigo uma incongruência, para não referir incompatibilidade, de base. Como se medem as pessoas? Como se gerem as pessoas? Uma das formas de resolver este paradoxo pode passar por um pequeno jogo de linguagem: passar da gestão de pessoas para a gestão com e para as pessoas.

Os jogos de linguagem não são, obviamente,

a solução, pelo contrário, serão parte do problema. Não bastará declarar a mudança de paradigma. Essa declaração, um dos atos linguísticos básicos segundo John Searle, deverá fazer-se acompanhar por ações congruentes, não esquecendo que o discurso, em si, é já ação.

Há que reconhecer que, nas empresas, no país, no mundo, nas pessoas, as incoerências entre o discurso e a ação são parte da natureza humana. Apesar disso, somos seres capazes da coerência e é nessas ocasiões que a humanidade dá passos em direção à prosperidade.

Não se pode continuar a apregoar a promoção do equilíbrio entre a dimensão profissional e a dimensão pessoal dos colaboradores enquanto se bombardeiam as pessoas com volumes de trabalho impensáveis, a marcar reuniões para as seis da tarde e a enviar emails às duas da manhã. Qual o objetivo de pedir que se esteja disponível vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana, sendo hoje em dia tão fácil de controlar e exigir a disponibilidade dos colaboradores com as novas tecnologias?

Que sentido faz dizer que se contribui para a prosperidade da economia e da sociedade quando se continuam a explorar os trabalhadores independentes através de falsos recibos verdes, quando se "emprateiam" pessoas porque sai mais barato ou para as forçar a despedir-se, quando a juventude e a senioridade são vistas como obstáculo?

Para quê utilizar uma série de benefícios, cada vez mais sofisticados, como se de uma capa sedutora se tratasse que serve para cobrir o verdadeiro propósito.

As pessoas, na sua imensa complexidade, têm de poder estar abertas e sobretudo disponíveis a outros domínios da sua

### Barómetro RH 2013

A importância destes temas para a gestão das pessoas em 2013, sendo 1 o mais importante e 12 o menos.

Compensações e Benefícios	12
Compromisso dos colaboradores	4
Comunicação Interna	3
Formação	5
Certificação	10
Recrutamento e Seleção	6
Liderança	2
Tecnologias de Informação	9
Saúde e Segurança no Trabalho	11
Flexibilidade	1
Produtividade	8
Avaliação	7

vida. Esse direito não deve ser um luxo de poucos. Deve ser uma exigência de muitos. Não será possível continuar nesta senda da produtividade, eficiência e eficácia a todo o custo, não será sustentável. Está na altura de encontrarmos caminho para que o negócio se reencontre com o ócio, com a contemplação, com a família e os afetos.

É imperativo o reencontro com a dimensão humana na sua plenitude. Só desta forma poderá haver uma promoção ativa da qualidade das pessoas enquanto tal, tanto em falta nos líderes de hoje. Muito se preconiza que a liderança deverá partir de uma postura e atitude de autenticidade, esquecendo muitas vezes que muitas pessoas ao serem autênticas são execráveis.

Não podemos ficar pelos nomes, pelos conceitos, pelos paradigmas e pelas teorias. Tem de se encontrar uma nova filosofia, uma filosofia prática, em que garantamos todos, através do nosso exemplo, que ela vive e é aplicada. **■**



© Tema Central

João Sevilhano, Diretor pedagógico,  
Escola Europeia de Coaching



## 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!





Sara Ferreira, Project manager, EDENRED Portugal

## Gerir pessoas em 2013: da disrupção à evolução

Por: Sara Ferreira

uma grande atenção.

As crises, como aquela que estamos a viver, são sempre indesejáveis mas, como em tudo na vida, acabam por ter alguns méritos. E um desses méritos consiste em obrigá-nos a recordar a intenção original que levou, décadas atrás, à criação do subsídio de alimentação: garantir a correta alimentação das pessoas durante o dia de trabalho. Ora, os títulos pré-pagos fazem-no de forma exemplar: são aplicados em alimentação, seja em restaurantes, seja nas lojas alimentares ou nos supermercados (em Portugal são aceites em todos estes estabelecimentos).

Neste exemplo, como em muitos outros, Portugal vive um atraso – uma realidade exclusiva na Europa dos últimos 20 a 25 anos – que tem implicado que os trabalhadores recebam um valor diário de subsídio de refeição muito inferior ao teto máximo previsto, e que a subida dos salários tenha sido pressionada pelo mecanismo de compensação via “subsídio de refeição” em dinheiro isento de impostos. Por último, consubstanciou a utilização abusiva de um mecanismo fiscal favorável às empresas que tinha como destino a refeição durante o dia de trabalho para fins de compensação remuneratória isenta de carga fiscal, o que desvirtua o propósito social que está na base deste quadro de isenção fiscal: a alimentação durante o dia de trabalho. Presentemente esta situação começa a alterar-se. As pessoas estão mais atentas, o interesse das empresas é crescente e é a oportunidade dos gestores salvaguardarem estes benefícios que podem ser atribuídos aos seus trabalhadores. É o momento para os gestores de pessoas pensarem em primeiro lugar nos trabalhadores e no seu futuro. É a ocasião de marcarem a diferença. Diferença que será reconhecida, mais tarde ou mais cedo. Devem analisar e implementar estas soluções como forma de melho-

rarem a qualidade de vida das pessoas e a segurança e conforto dos trabalhadores ao disporem de um orçamento dedicado às áreas que mais necessitam, neste caso a alimentação da família.

É nossa firme opinião que vão ser os próprios trabalhadores e as estruturas sindicais a posicionarem de forma muito ativa a sua preferência no sistema dos títulos já que este é o sistema que permite efetivamente aumentar o valor diário para alimentação, sem aumentar a carga fiscal. Trata-se de um real aumento do poder de compra dedicado à alimentação (1,71 EUR/dia, o equivalente a quase 400 EUR/ano, isentos de impostos), e que tem um largo âmbito de utilização que inclui restaurantes, supermercados e lojas alimentares.

É esta a mensagem que pretendemos enviar a todos aqueles que gerem pessoas. Olhar para todas as variáveis que fazem parte da rotina diária de trabalho de cada um por outro prisma. Isto é, tentar colocar-se nos vários papéis e ver como uma pequena alteração no dia a dia das pessoas pode fazer a diferença na vida de todos. **▣**

**N**o ano em que muito se alterou na sociedade portuguesa, o cidadão comum viu-se confrontado com uma série de desafios e mudanças que vieram pôr em causa o seu papel e a sua maneira de estar em grupo e como indivíduo.

A gestão de pessoas no futuro do nosso país deve ser encarada não só como um desafio completamente disruptivo, mas também como uma oportunidade de melhoria e de superação.

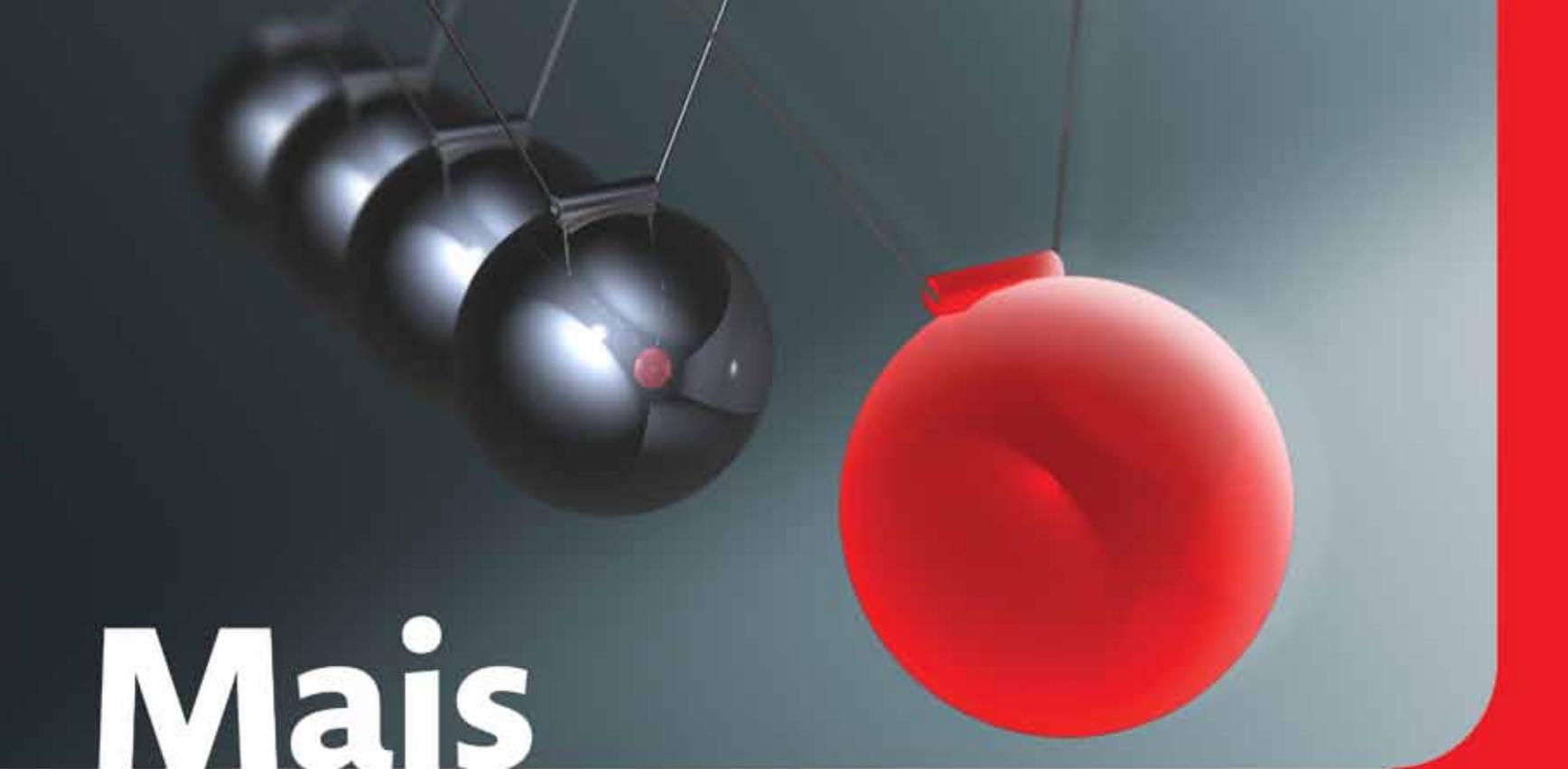
A gestão dos recursos humanos é muito mais do que a manutenção do bom ambiente no espaço de trabalho, ou a gestão do grau de satisfação que cada empregado apresenta face à sua retribuição. Trata-se de criar condições reais e efetivas, para que as pessoas possam evoluir nas suas carreiras e aumentar os níveis de produtividade. Trata-se de equilibrar a qualidade de vida profissional com o bem-estar social e familiar. Trata-se de dotar as pessoas de ferramentas que as protejam contra a crise, contra os problemas e contra os dramas que se vivem por todo o lado.

As empresas e os gestores de pessoas têm uma responsabilidade social redobrada. Veja-se o caso do subsídio de refeição em título, assunto que tem vindo a merecer

### Barómetro RH 2013

A importância destes temas para a gestão das pessoas em 2013, sendo 1 o mais importante e 12 o menos.

Compensações e Benefícios – 1  
Compromisso dos colaboradores – 3  
Comunicação Interna – 6  
Formação – 10  
Certificação – 11  
Recrutamento e Seleção – 9  
Liderança – 7  
Tecnologias de Informação – 12  
Saúde e Segurança no Trabalho – 8  
Flexibilidade – 4  
Produtividade – 2  
Avaliação – 5



# Mais

## poder de compra e bem-estar

Soluções inteligentes para empresas e trabalhadores que aumentam o poder de compra e a qualidade de vida. Com vantagens sociais e fiscais.

**Mais alimentação. Mais educação e formação. Mais apoio à infância.**



## Gestão de pessoas? É mais do que isso

**A preocupação com as pessoas, com o seu bem-estar e com a disponibilização de ferramentas necessárias ao seu desenvolvimento tem sido a grande mudança de paradigma. Mais do que uma mudança de nome, pretende-se que seja uma mudança de atitude na própria gestão.**

**Por:** Rita Mendes e José António Sousa

A área de Recursos Humanos tem vindo a transformar-se progressivamente. Inicialmente um simples departamento de pessoal, tornou-se agora num agente de mudanças na organização, o que provocou alterações de fundo e ofereceu uma maior sustentabilidade na implementação dos mesmos. Consideramos que uma empresa que aposta e valoriza as pessoas, como motor da inovação, obterá melhores resultados, com ganhos de produtividade, garantindo assim a sobrevivência do negócio ao mesmo tempo que contribui para a satisfação dos colaboradores. A preocupação com as pessoas, com o seu bem-estar e com a disponibilização de ferramentas necessárias ao seu desenvolvimento tem sido a grande mudança de paradigma. Os colaboradores deixam de ser tratados como recursos ou capital humano e passam a ser considerados individualmente enquanto pessoas e enquanto profissionais. Mais do que

uma mudança de nome, pretende-se que seja uma mudança de atitude na própria gestão. Na RHmais acreditamos que este novo paradigma que assenta na identificação do potencial humano, valorizando as suas características, os seus contributos e ideias e que aposta na proatividade, na criatividade e na autonomia, será inevitavelmente um forte contributo para a evolução da organização em tempos difíceis como os que se fazem prever para o próximo ano.

### 2013: CRISE OU OPORTUNIDADE?

Longe da gloriosa época da GRH, onde predominavam as grandes direções de RH ou de Pessoal, os primeiros anos deste novo milénio provocaram um emagrecimento efetivo na lógica e estruturas da GRH e o ano de 2013 será um desafio à nossa capacidade de resiliência.

Num cenário cada vez mais competitivo, a assertividade nos processos seletivos é muito

### Barómetro RH 2013

A importância destes temas para a gestão das pessoas em 2013, sendo 1 o mais importante e 12 o menos.

Compensações e Benefícios	– 7
Compromisso dos colaboradores	– 2
Comunicação Interna	– 8
Formação	– 3
Certificação	– 9
Recrutamento e Seleção	– 11
Liderança	– 1
Tecnologias de Informação	– 10
Saúde e Segurança no Trabalho	– 12
Flexibilidade	– 5
Produtividade	– 4
Avaliação	– 6

importante mas não sobrevive como condição isolada. Neste quadro emerge o desafio, que deve ser levado muito a sério, de gerir e manter pessoas talentosas, de identificar o melhor de cada uma e também de as agrupar e envolver na estratégia do grupo.

A gestão das pessoas procura valorizar tanto o lado profissional como o humano, promovendo o desenvolvimento pessoal e a criatividade. É fundamental que os líderes tenham consciência da sua importância e envolvimento em todo o processo nesta nova lógica da gestão das pessoas, deixando de lado velhas práticas enraizadas, promovendo a criatividade e inovação, fomentando ambientes de segurança e estabelecendo relações positivas, no fundo, procurando e obtendo o melhor de cada um.

Faz todo o sentido ser eficiente a atrair, mas também a reter. A atividade desenvolvida por cada elemento contribui para um processo que terá maior ou menor sucesso consoante esta estratégia comum.

As crises são sinónimo de mudança e podem corresponder a um novo patamar na curva da evolução.

Na RHmais esperamos que o futuro nos reserve uma evolução e não o retrocesso ao primeiro patamar da pirâmide das necessidades de Maslow. Transformar a crise numa oportunidade de melhorar é, pois, o desafio que o ano de 2013 nos reserva. 



© Tema Central

Rita Mendes, Diretora coordenadora de formação e desenvolvimento, e José António Sousa, Gestor de unidade de negócio, RHmais



# A CRIAR PARCERIAS DE CONFIANÇA

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

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



## People intelligence para superar os riscos

**As organizações vão ter de assegurar que estão munidas das ferramentas que potenciam a rapidez e eficiência e que, simultaneamente, fornecem informação detalhada, rigorosa e objetiva para minimizar os riscos das decisões tomadas.**

Por: Joana Macedo

A mudança na designação das atividades relacionadas com a gestão dos recursos humanos não é novidade. De facto, ao longo dos anos, diversos conceitos têm-lhe estado associados, tais como gestão de pessoal, gestão do capital humano, gestão do talento e, como é adotado pela APG, gestão das pessoas. Ocorreram várias mudanças ao longo dos tempos para designar a mesma atividade e, ainda que com evolução das práticas, será que afinal não estivemos sempre a falar da mesma coisa?

Podemos argumentar que diferentes conceitos, em diferentes momentos, vieram reforçar valências diferentes desta atividade. Centrando-nos nas evoluções mais recentes, se, por um lado, a gestão do talento veio dar ênfase ao desenvolvimento e à maximização do potencial dos colaboradores, por outro, a mudança proposta para 2013 parece refletir um conjunto de alterações que se podem prever necessárias.

“Gestão das Pessoas” vem, antes de mais, traduzir um conceito mais global/ abrangente, assumindo-se que as pessoas têm de ser geridas de forma mais holística do que apenas como “recursos” da organização. De facto, é cada vez mais essencial ter uma visão global das pessoas e das suas expectativas, dificuldades e necessidades. Mais concretamente, as mudanças previstas na sociedade para 2013 vão necessariamente repercutir-se nas pessoas

e nas organizações. Além das necessárias alterações para se ajustarem a tempos de dificuldade, as organizações não vão poder descurar também o impacto da conjuntura nas pessoas – terão de estar atentas e facilitar essa adaptação através de uma assumida e global gestão das pessoas. Essa gestão global será também importante para cumprir o papel cada vez mais preponderante de promover a imagem da organização enquanto empregador. De facto, a atração e a retenção do talento são cada vez mais críticas para a sobrevivência das organizações, e, como tal, estas têm de adotar cada vez melhores práticas na gestão das pessoas para assegurar a sua *employer brand*.

Contudo, esta tarefa vai certamente ser dificultada.

Em 2013, a crise e os cortes no orçamento, presentes no panorama geral da sociedade, vão repercutir-se também nos recursos humanos e nos seus orçamentos. O desafio de obter mais resultados com um orçamento menor implica a redução do tempo e dos recursos despendidos nas atividades da gestão das pessoas, mantendo a objetividade e a tomada de decisão fundamentada. Ou seja, maximizar a eficiência. Para tal, as organizações vão ter de assegurar que estão munidas das ferramentas que potenciam a rapidez e eficiência e que, simultaneamente, fornecem informação detalhada, rigorosa e objetiva, que na SHL designamos por *Pe-*



Joana Macedo, Managing consultant, SHL Portugal

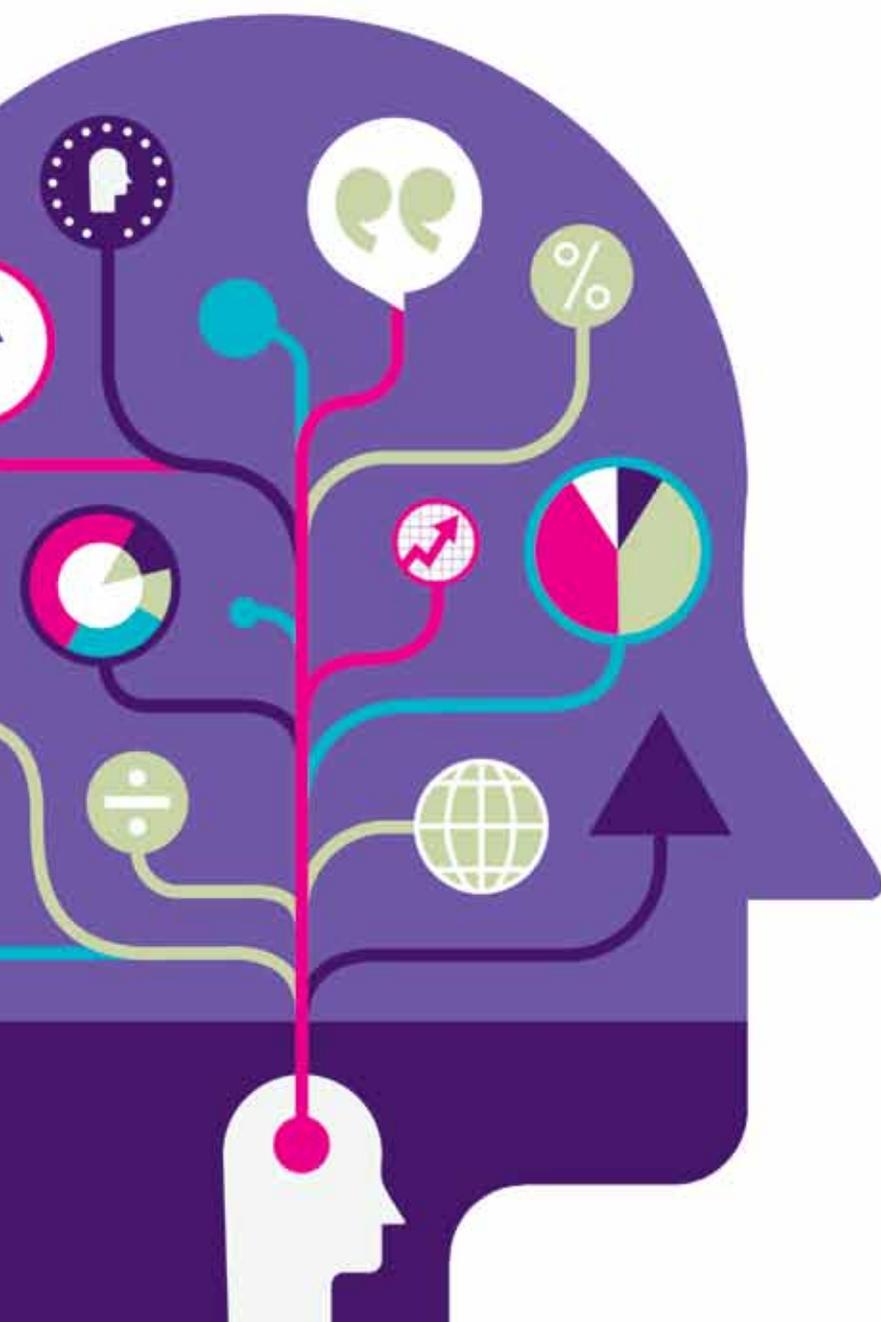
### Barómetro RH 2013

A importância destes temas para a gestão das pessoas em 2013, sendo 1 o mais importante e 12 o menos.

Compensações e Benefícios	– 5
Compromisso dos colaboradores	– 1
Comunicação Interna	– 3
Formação	– 9
Certificação	– 12
Recrutamento e Seleção	– 11
Liderança	– 2
Tecnologias de Informação	– 7
Saúde e Segurança no Trabalho	– 10
Flexibilidade	– 6
Produtividade	– 4
Avaliação	– 8

*ople Intelligence*, para minimizar os riscos das decisões tomadas. E minimizar o risco assume uma importância cada vez maior em cenários de dificuldade. Se, na prosperidade, a tomada de decisão e a gestão das pessoas se associa ao ganho de vantagem competitiva, num cenário de crise poderá estar associado à própria sobrevivência da organização. Podemos concluir que a margem de erro para a Gestão das Pessoas é escassa se quisermos que as organizações tenham a força e o potencial para ultrapassar 2013. 

# Conheça o *potencial das pessoas* & alcance resultados excepcionais



- Os clientes da SHL realizam 25 milhões de *Online Assessments* por ano
- A SHL ajuda os clientes a obterem uma compreensão profunda das *capacidades* e dos *comportamentos* que aumentam o desempenho do negócio

Para saber mais contacte a SHL Portugal  
(+351) 217 813 900/(+351) 226 005 383  
shl@shlportugal.pt  
www.shl.pt

# Tempos difíceis exigem reforço da atenção na gestão das pessoas

Por: Maria Manuel Seabra da Costa

O mundo à nossa volta insiste em nos dizer que vivemos tempos de arrepiar caminho porque o capítulo que vem de ontem se esgotou – as dores que em sociedade sentimos apelam-nos a desejar renovar. Somos assim desafiados a pensar...

A agenda social está marcada pela incerteza quanto ao futuro, pelo decréscimo acentuado de rendimentos, pela instabilidade quanto ao que podemos receber da sociedade – benefícios, apoios, motivações. Um contexto de sociedade em que a incerteza está presente conduz à tentativa de aceitar qualquer solução uma vez que a capacidade de pensar e discernir é reduzida.

Por outro lado ao se ter de rever o modelo de consumo por uma brusca baixa de rendimento, associado a uma menor propensão para a poupança nos últimos anos, traz dificuldades orçamentais familiares muito difíceis de gerir.

Adicionalmente, a redução dos benefícios sociais, além de acentuar a pressão sobre o rendimento, também afeta o sentimento de proteção que até então era dado como adquirido.

O ambiente interno dentro das organizações está em consonância com a agenda social, a pressão para resultados é elevada e os mercados não estão a responder; a exigência de inovação é maior mas o padrão até hoje era repetir receitas dadas como certas; a luta pelo emprego tende a baixar a abertura para cooperar quando esta seria uma forma de superar dificuldades.

Este é o contexto em que os colaboradores das empresas estão inseridos e é de esperar que se deixem afetar e a sua *performance* também. Ignorar este facto não será certamente uma medida inteligente

por parte das organizações, é assim importante rever a agenda da gestão de pessoas. A primeira atenção a ter está relacionada com a comunicação interna. Nunca como agora foi tão importante comunicar de forma clara e objetiva – as orientações de futuro, as medidas tomadas, os benefícios de que dispomos dentro das organizações –, é importante reduzir o grau de incerteza mas acima de desconfiança. A agenda de comunicação interna deve ser marcada pelo aumento da CONFIANÇA.

A segunda atenção deve ser dedicada à forma como os colaboradores passaram a viver os seus momentos de trabalho – a maior utilização de transportes públicos pode abrir espaço para rever horários de trabalho, a maior permanência no trabalho pode implicar pensar nas questões de segurança à volta do local de trabalho, a decisão de comprar menos refeições fora de casa leva a repensar instalações e criar condições para que se tenha acesso a bens mais acessíveis (por exemplo rever contratos de  *vending machines* quer pelo conteúdo quer pelo padrão de preços) ou a poder alimentar-se com o que traz de casa. A terceira atenção deve ser dada ao rendimento, estando certos de que as limitações não permitem aumentar simplesmente. É assim importante pensar a política de benefícios – ajustando-a ao padrão demográfico e atuais necessidades do universo de colaboradores, alargando os benefícios, procurando soluções criativas a custos baixos ou em alguns casos sem custo para a empresa mas com vantagens para colaboradores.

Ainda que esta ordem não seja priorizada, a quarta atenção deve ser dada à responsabilidade social em sentido estrito dentro da empresa. Saber identificar situações de carência social real e acentuada dentro da empresa e criar medi-



Maria Manuel Seabra da Costa, Lead director, PwC

## Barómetro RH 2013

A importância destes temas para a gestão das pessoas em 2013, sendo 1 o mais importante e 12 o menos.

Compensações e Benefícios	– 3
Compromisso dos colaboradores	– 2
Comunicação Interna	– 4
Formação	– 6
Certificação	– 12
Recrutamento e Seleção	– 11
Liderança	– 1
Tecnologias de Informação	– 10
Saúde e Segurança no Trabalho	– 9
Flexibilidade	– 8
Produtividade	– 7
Avaliação	– 5

das de apoio concretas.

Até então as empresas estavam mais centradas em projetos de responsabilidade social abertos para a sociedade em geral, mas hoje as necessidades neste âmbito podem e estão dentro da organização, pelo que não faz sentido não estar atento a elas.

O grande desafio que temos diante de nós é mostrar – tanto em pensamentos, como em comportamentos – que é possível alcançar o sucesso. Este sucesso será sempre resultado de um caminho de excelência – essencial pela concorrência de um mundo global – mas também de um caminho de humanidade – que advém do exercício paciente, humilde, de confronto com cada um de nós e respeito pelos outros. 

# Sharing the value recognized to PwC

**pwc**

---

**Contactos**

Maria Manuel Seabra da Costa  
[maria.manuel.seabra.costa@pt.pwc.com](mailto:maria.manuel.seabra.costa@pt.pwc.com)

---

**Nº1 na Europa!**

Os Diretores de RH por toda a Europa reconhecem\* na PwC a mais sólida reputação em Consultoria de Human Capital. Deixe-nos partilhar este valor na sua organização e junto das suas Pessoas!

Desafie-nos a ouvi-lo...

\*Survey conduzido pela Lighthouse Global.



Convidámos os diretores de Recursos Humanos da BMW Portugal, Cristina Carvalho; do Banco Espírito Santo, Pedro Raposo; do Sport Lisboa e Benfica, Luísa Ramos; do Grupo Portugal Telecom, João Jorge Carvalho; da HUF Portugal, Paloma Cabañas; e do SMAS de Oeiras e Amadora, José Augusto Santos; para fazerem um balanço do ano que agora termina e perspetivarem 2013.

Cristina Carvalho, DRH BMW

### “A minha melhor competência é gostar de pessoas”

A vida está cheia de desafios que, se aproveitados de forma criativa, sincera e honesta, transformam-se em oportunidades”, esta é a frase, da autoria de Maxwell Maltz, que Cristina Carvalho, diretora RH do Grupo BMW Portugal, escolhe como a sua frase inspiradora para o próximo ano.

O ano 2013 que, no departamento de RH da BMW, devido à crise, vai ser de alguma contenção. “A disciplina orçamental decorrente do atual contexto económico e financeiro não antecipa para 2013 a possibilidade de grandes mudanças ou projetos. Assim, o nosso grande foco será reforçar a cultura da empresa, promover a mobilidade e rotatividade das nossas pessoas e desenvolver competências de forma a garantir um bom ambiente de trabalho com uma equipa fortemente motivada.”

Na opinião de Cristina Carvalho, as personalidades que mais se destacaram em 2012 foram Joana Vasconcelos: “o ano de 2012 fica marcado pelo facto de ser a primeira mulher e a mais jovem artista a representar a arte contemporânea no Palácio de Versalhes, em Paris”; Isabel Fernandes: “é uma jovem de 24 anos que foi distinguida, em 2012, com o prémio europeu de ‘Melhor Voluntário’, atribuído pela Ative Citizens of Europe devido ao trabalho comunitário que desenvolveu em África, no âmbito do projeto ‘Tutor à Distância’”; Lino

## Perfil

**Nome:** Cristina Carvalho

**Cargo:** Diretora de Recursos Humanos

**Empresa:** Grupo BMW – Portugal

**Nº de Trabalhadores:** 86

**Melhor competência:** Gostar de Pessoas

Dias: “iniciou a sua carreira na multinacional Bayer, em 2001, na área de investigação tecnológica. O seu trabalho foi agora reconhecido com o prémio Bayer LIFE Award 2012 - Efficiency, um prémio criado para distinguir um funcionário, dos mais de 111 mil em todo o mundo, por ter demonstrado verdadeiramente o significado da eficiência.” 



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](mailto:infoprodutos@wkp.pt)

 **Wolters Kluwer**  
Portugal

Pedro Raposo, Diretor RH do Banco Espírito Santo

# “Só com lideranças fortes e otimistas se poderá sair desta crise”

Na opinião de Pedro Raposo, as personalidades que mais se destacaram em 2012 foram Ricardo Salgado, João Proença e Barack Obama. O gestor faz questão de sublinhar que o papel das lideranças é “decisivo” no futuro do país.



### Na opinião de Pedro Raposo...

A sua melhor competência é a

#### **A paciência**

E a sua frase inspiradora para 2013 é

#### **Depois da tempestade vem sempre a bonança.**

É diretor de Recursos Humanos de uma empresa com

**6000 trabalhadores em Portugal.**

### EM SUA OPINIÃO, QUAIS FORAM AS PERSONALIDADES QUE MAIS SE DESTACARAM EM 2012?

Ricardo Salgado, João Proença e Barack Obama. O primeiro pela extraordinária capacidade de manter o BES longe de intervenção estatal e ter conseguido ir ao mercado internacional buscar fundos para um aumento de capital no meio desta “tempestade” económica e financeira. O segundo pelo bom senso demonstrado e pela capacidade de resistência a pressões internas, sendo essencial para a manutenção da coesão social em Portugal. O terceiro, pela vitória eleitoral e continuação do equilíbrio Político entre Europa e EUA.

### COMO É QUE UM GESTOR DE PESSOAS ANALISA HOJE O ATUAL MOMENTO DE PORTUGAL? COMO É QUE AQUI CHEGAMOS E COMO É QUE DAQUI VAMOS SAIR E QUAL O PAPEL DAS PESSOAS NESTA MUDANÇA QUE SE PRETENDE POSITIVA?

## Perfil

Iniciou a sua vida profissional no Grupo Jerónimo Martins, chegando à Direção de Recursos Humanos do Pingo Doce e Recheio. Em 2000, entra no Banco Espírito Santo, ocupando hoje o cargo de Diretor Coordenador do BES. É Licenciado em Economia pela Universidade Católica de Lisboa e pós graduado em Estudos Europeus pela UCP e em políticas de desenvolvimento de Recursos Humanos pelo ISCTE.

É um momento onde começa a faltar esperança e caminho futuro. Chegámos aqui porque foi o mais racional a fazer: era fácil e barato consumir pelo que seria muito anormal não o fazer.

Vamos sair daqui primeiro com um ajustamento de expectativas e segundo com a noção clara de que não podemos repetir certos erros no futuro: o conforto de curto-prazo tem custos altos no longo prazo e nas gerações futuras.

O papel dos líderes é decisivo nesta mudança, sejam eles políticos, académicos, empresariais, sindicais ou outros. Só com lideranças fortes e otimistas se poderá sair desta crise.

### QUAIS SERÃO AS PRINCIPAIS PRIORIDADES DO SEU DEPARTAMENTO EM 2013? O QUE É QUE A SUA ORGANIZAÇÃO, NO ÂMBITO DA GESTÃO DAS PESSOAS, PRETENDE FAZER EM 2013?

As prioridades serão o controlo de custos e o desenvolvimento de soluções criativas para motivar todos, sobretudo aqueles que irão ser mais afetados pelo impacto fiscal de 2013. Pretendemos ajudar todos os que estão com mais dificuldades através de subsídios escolares aos filhos, pagamento de passes sociais, alargamento de prazos no crédito à habitação, entre outras medidas. 

Luísa Ramos, DRH Sport Lisboa e Benfica

## “Enfoque no que é essencial”

Luísa Ramos, quando desafiada a nomear as personalidades que mais se destacaram em 2012, opta por realçar a vontade de vencer, a criatividade e a inovação do povo português. Que, segundo ela, em fases conturbadas, consegue reinventar-se e seguir em frente.

A diretora de Recursos Humanos do Benfica refere à Pessoal que em 2013, acima de tudo, será necessário ser-se persistente e focado. Assim, a sua frase inspiradora para o próximo ano é “enfoque no que é essencial, analisando e concentrando esforços no que, a médio/ longo prazo, terá retorno”.

Luísa Ramos elenca as principais prioridades do seu departamento em 2013. “Uma das preocupações assentará na retenção e desenvolvimento de colaboradores que potenciem o resultado das equipas, através da adequada integração e gestão de pessoas, da potenciação dos benefícios atribuídos/ condições laborais e do bem-estar dos colaboradores, bem como da motivação das equipas, (assente numa gestão partilhada e transparente). Para 2013, ambiciona-se dar resposta às mais diversas necessidades identificadas, nas várias vertentes da Gestão de Recursos Humanos, com base no *feedback*

obtido daqueles que trabalham para um mesmo fim, uma organização de excelência, e com foco nas melhores práticas do mercado”, conclui a responsável. —

### Perfil

**Nome:** Luísa Ramos

**Cargo:** Diretora de Recursos Humanos

**Empresa:** Sport Lisboa e Benfica

**Nº de Trabalhadores:** 1100

**Melhor competência:** Entrega, dedicação, antevisão e orientação para resultados ambiciosos

**Iniciativa**



**Conceção e Desenvolvimento**

**Parceiros**



**Onde Estamos:**



Não deixe de nos seguir nos diversos canais que lhe disponibilizamos, procurando a tag “Oportunidade 2020”.

A nossa ambição é devolvermos às Pessoas as soluções para o desenvolvimento da UE.

A 3 de Março de 2010 o Presidente Durão Barroso para assegurar a saída da crise e preparar a União Europeia para a próxima década apresentou a Estratégia Europa 2020 que define as linhas de orientação para a construção de uma economia europeia mais competitiva, mais sustentável e mais solidária.

Neste novo modelo de economia social de mercado, identifica-se um conjunto de motores de crescimento para manter a Europa no rumo do crescimento, da criação de emprego e do bem-estar, assumindo particular relevância 7 iniciativas emblemáticas e 5 metas em matéria de emprego, inovação, educação, clima/energia e inclusão social que serão sustentadas por um quadro financeiro plurianual (2014-2020) com uma dotação de 1.000 mil milhões de euros.

Urge por isso socializar a estratégia Europa 2020, inspirando pessoas e organizações a mobilizar-se, a alinhar-se e a agir numa lógica de eficiência colectiva com vista a maximizar as oportunidades que irão ser criadas e potenciar a execução dos novos apoios comunitários.

Em Portugal este trabalho tem vindo a ser feito pela APG numa iniciativa da Comissão Europeia coordenada pelo CIEJD. Actualmente já chegamos a mais de 60.000 pessoas e contamos com uma rede de 50 stakeholders a um nível local.

Contudo ambicionamos mais. Pretendemos que cada cidadão e cada organização seja um embaixador da estratégia e contamos com isso para promover uma participação ativa na reflexão e na ação, melhorar a compreensão dos riscos sociais e trazer para a discussão os desafios que exigem novas abordagens e soluções que favoreçam o empreendedorismo, a inovação, a criação de emprego e o combate à pobreza e exclusão social.

Convido-o a fazer-se ouvir. Associe-se e apresente a sua visão. Partilhe soluções. Ajude a criar valor sustentável.

Juntos por uma Europa em Crescimento!

**UE2020**  
OPORTUNIDADE, SIM OU NÃO?



João Jorge Carvalho, Diretor RH da Portugal Telecom

## “As atuais condições do mercado de trabalho são fortemente desafiantes”



© Portugal Telecom

**EM SUA OPINIÃO, QUAIS FORAM AS PERSONALIDADES QUE MAIS SE DESTACARAM EM 2012?**

Não costumo destacar personalidades de forma individualizada, prefiro fazê-lo através do reconhecimento do trabalho de equipa. Pelo que destacaria, Transformação: a indústria do calçado, que em pleno cenário de crise soube mostrar definitivamente como é possível recuperar um setor que se encontrava perdido, com empreendedorismo, inovação, *design* e, acima de tudo, muita persistência e profissionalismo. Pesquisa e Inovação: a equipa de investigadores portugueses da Universidade do Porto que recentemente descobriu a forma como as células cancerígenas se podem autodestruir, no que

**Na opinião de João Jorge Carvalho ...**

A sua melhor competência é a **Mobilização das equipas em clima de “adversidade”**

E a sua frase inspiradora para 2013 é **“Desenvolver as pessoas que transformam a tecnologia em felicidade”**

É diretor de Recursos Humanos de uma empresa com

**11 000 trabalhadores em Portugal.**

Na opinião de João Jorge Carvalho, a orientação para os clientes a quem servem, o foco nos resultados, a preparação atempada das condições de desenvolvimento do seu negócio e um alinhamento entre os objetivos empresariais e os objetivos dos ‘investidores do capital humano’ são as características comuns das empresas que hoje têm sucesso.

esta descoberta traz para a cura da doença. E Gestão de Pessoas : José Mourinho e a sua equipa, como exemplo da competência e constância de foco nos resultados a par do desenvolvimentos dos profissionais que lhes estão confiados

**COMO É QUE UM GESTOR DE PESSOAS ANALISA HOJE O ATUAL MOMENTO DE PORTUGAL? COMO É QUE AQUI CHEGAMOS E COMO É QUE DAQUI VAMOS SAIR E QUAL O PAPEL DAS PESSOAS NESTA MUDANÇA QUE SE PRETENDE POSITIVA?**

O atual momento em Portugal é de grande incerteza e de forte mudança. As atuais condições do mercado de trabalho são fortemente desafiantes, a par duma taxa de desemprego em crescendo, encontramos situações de abertura de mercado que impõe políticas de retenção de talento fortemente proactivas. Com o trabalho de casa feito, muitas das boas empresas nacionais têm tido reconhecimento internacional, havendo hoje paralelamente um conjunto de novas empresa emergentes que surpreendem em todas as indústrias, dando cartas internacionalmente. O que há de comum nestas entidades? A orientação profunda para os clientes a quem servem, o foco nos resultados, a preparação atempada das condições de desenvolvimento do seu negócio, mas, acima de tudo, um alinhamento entre os objetivos empresariais e os objetivos dos “investidores do capital humano”. Estas empresas estão ligadas a um propósito claro que o partilham com os seus colaboradores e estes acabam por ser os interpretes destas estratégias vencedoras.

**QUAIS SERÃO AS PRINCIPAIS PRIORIDADES DO SEU DEPARTAMENTO EM 2013?**

A equipa que lidero, a Direção de Recursos Humanos da Portugal Telecom, tem três grandes desafios em 2013: foco no desenvolvimento e capacitação das equipas e das pessoas individualmente consideradas em torno dos objetivos corporativos, captação e retenção do talento (em que é fundamental o programa Academia PT - cerca de 350 jovens nestes programas em 2012), satisfação interna dos nossos colaboradores, garantindo uma atuação de forte proximidade as pessoas. **—P**

**“A par duma taxa de desemprego em crescendo, encontramos situações de abertura de mercado que impõe políticas de retenção de talento fortemente proactivas”**

Paloma Cabañas, DRH Huf Portuguesa

## “Garantir todos os postos de trabalho de forma sustentável”

É uma frase de W.G. Ward que irá inspirar Paloma Cabañas em 2013: “O pessimista queixa-se do vento, o otimista espera que este mude e o realista ajusta as velas”. E o trabalho que tem pela frente, no Departamento RH da Huf Portuguesa é ambicioso face ao atual contexto. “A nossa principal missão para 2013 continuará a ser a de garantir todos os postos de trabalho de forma sustentável, o que nos obrigará a focarmos em estratégias que promovam a flexibilidade a todos os níveis e o aumento e atualização das competências da nossa empresa. Continuaremos a investir na gestão do conhecimento, na formação e desenvolvimento e na empregabilidade do nosso capital humano, de forma a garantir que estão preparados para assumir novas responsabilidades e desafios de acordo com imprevisibilidade da envolvente em que nos inserimos. A gestão do desempenho, a motivação e a satisfação das pessoas serão igualmente reforçadas, recorrendo para tal, a práticas de recompensa, reconhecimento e de conciliação cada vez mais próximas das expectativas dos nossos colaboradores e clientes.”

Na opinião de Paloma Cabañas, as personalidades que mais se destacaram em 2012 Joaquín Salvador Lavado - Quino, criador da personagem

Mafalda, que em 2012 fez 80 anos; Oscar Pistorius, primeiro atleta olímpico e paralímpico da história a competir de maneira simultânea e em igualdade de circunstâncias com atletas não deficientes nos Jogos Olímpicos de Londres; e Shinya Yamanaka e John Gurdon, Prémios Nobel da Medicina 2012. —P

### Perfil

Nome: Paloma Cabañas

Cargo: Diretora de Recursos Humanos

Empresa: Huf Portuguesa

Nº de Trabalhadores: 350

Melhor competência: Capacidade criativa e inovadora

# BBVA

## Pague ao seu ritmo e receba 5% do valor total das suas compras.

### Cartões de Crédito BBVA

Agora, sempre que utilizar o Cartão Ao Seu Ritmo BBVA, recebe 5% do valor total das suas compras.

A decisão de como deseja pagar as compras é totalmente sua. Defina um valor fixo mensal e pague ao ritmo que mais lhe convém.

Para além disso, não paga a anuidade do cartão.

Aproveite todas as vantagens do Cartão Ao Seu Ritmo BBVA e se ainda não tem, peça já o seu.

Saiba mais em 808 020 006, [www.protocolos.bbva.pt](http://www.protocolos.bbva.pt) ou através do e-mail [protocolos@bbva.pt](mailto:protocolos@bbva.pt).

### Aproveite o seu banco.

Utilize o crédito de forma responsável e não consuma acima da sua capacidade financeira. **T.A.E.G. de 19,83%** e **T.A.N. de 19,91%** para um crédito de 1.800€ pago em 12 meses, incluindo impostos e isento da anuidade. O Banco poderá alterar as condições da campanha a partir de Setembro de 2013.

Poupe  
**5%** do valor total das suas compras



José Augusto Santos, Diretor RH dos SMAS de Oeiras e Amadora

## “A prioridade reside no reforço dos níveis de confiança”

José Augusto Santos considera que o valor da confiança “encerra em si um ganho para a organização, porventura superior a alguns aspetos de natureza material”. O responsável destaca que “os SMAS reforçarão a mensagem já presente que estão com as pessoas e que estas podem contar connosco”.

### Perfil



José Augusto Santos é licenciado em Sociologia pelo ISCTE, pós-graduado em Gestão de Recursos Humanos por Competências e em Desenho, Desenvolvimento e Avaliação de Processos de Seleção de Pessoas nas Empresas pela Universidade Complutense de Madrid. Foi militar do exército português entre 1992 e 2000, tendo servido no Regimento de Comandos da Amadora e no Comando da Instrução do Exército. Exerceu funções no Programa Escolhas – Programa Interministerial de Prevenção e Combate à Delinquência Juvenil, assumindo funções de Coordenador Regional para os Concelhos de Oeiras e Cascais. Ingressou nos Quadros da Câmara Municipal de Oeiras em 2002, como técnico superior. É Chefe de Divisão de Gestão de Recursos Humanos nos SMAS de Oeiras e Amadora desde 2006.

### EM SUA OPINIÃO, QUAIS FORAM AS PERSONALIDADES QUE MAIS SE DESTACARAM EM 2012?

É particularmente desafiante, num tempo profundamente marcado pelo desencanto, sublinhar personalidades que se tenham destacado pela positiva. Todavia, destacaria uma personalidade pública e outra anónima. O professor António Nóvoa, Reitor da Universidade de Lisboa, sobretudo pelo magnífico discurso proferido nas comemorações do 10 de junho de 2012, que foi para mim um momento de verdadeira exaltação humanista e uma demonstração de verdadeiro patriotismo. Se é verdade que bons discursos há muitos, este foi particularmente marcante e inspirador.

A personalidade anónima que destaco é a minha mulher, mãe dos meus três filhos. Pela sua luta diária enquanto professora no apoio a crianças com necessidades educativas especiais, uma anónima que acredita e faz o bem, de forma particularmente empenhada, todos os dias da sua vida. Na sua pessoa, homenageio as mulheres portuguesas, lutadoras e vencedoras por natureza que em 2012 conheceram um ano particularmente difícil.

### COMO É QUE UM GESTOR DE PESSOAS ANALISA HOJE O ATUAL MOMENTO DE PORTUGAL?

Bom, a minha análise não difere particularmente de outras tantas que reconhecem a delicadeza da situação, fundada num modelo de desenvolvimento, profundamente desequilibrado entre a (des)regulamentação económica, social e a crescente decadência que assistimos no exercício de funções governativas. Sinteticamente, creio que foi a conjugação destes três fatores que nos trouxeram ao ponto em que estamos. Uma globalização que estabelece um quadro de competição económica desleal, que atua perante um poder político subjugado que está, na prática, a impor um alinhamento em baixa dos padrões de desenvolvimento internacionais.

Considero também que apenas conseguiremos sair da atual situação com uma mobilização coletiva, uma mobilização à escala global, que nos conduza a novos modelos de *governance*, a novas formas de participação dos cidadãos nos processos de tomada de decisão e de responsabilização. Uma nova forma de organização social. Os modelos atualmente vigentes na europa e no ocidente em geral esgotaram o seu capital de credibilidade junto das populações. Os povos deixaram de acreditar. Será apenas uma questão de tempo até que surjam novos paradigmas. Tenho poucas dúvidas acerca dessa inevitabilidade.

### O QUE É QUE A SUA ORGANIZAÇÃO, NO ÂMBITO DA GESTÃO

### DAS PESSOAS, PRETENDE FAZER EM 2013?

Em 2013, continuaremos a desenvolver as dezenas de projetos, programas e ações na área da promoção da saúde e da segurança no trabalho, no reforço das competências e da identidade e envolvimento dos trabalhadores, proporcionando-lhes condições particularmente favoráveis à realização profissional e à produtividade. No entanto, gostaria de destacar dois propósitos fundamentais, perfeitamente identificados para 2013, um de natureza tecnológica, outro de natureza imaterial. No próximo ano, lançaremos a Academia SMAiS, um projeto que se consubstancia no desenvolvimento de um *knowledge center*, que servirá em simultâneo para desenvolver na modalidade de *e-learning* o processo formativo, iniciando também um processo de gestão interna do conhecimento, materializando os saberes organizacionais com vista à sua documentação e partilha. Estamos extremamente entusiasmados com este conceito inovador que desenvolvemos.

Do ponto de vista imaterial, a prioridade reside no reforço dos níveis de confiança. Confiança nas pessoas e confiança organiza-

**“A personalidade anónima que des-  
taco é a minha  
mulher. Pela sua  
luta enquanto  
professora no  
apoio a crianças  
com necessida-  
des educativas  
especiais”**

### Na opinião de José Augusto Santos...

A sua melhor competência é  
**“Dar sonhos à vida e dar vida aos sonhos”**

E a sua frase inspiradora para 2013 é  
**“Não sabendo que era impossível,  
foi lá e fez.”**(\*)

É diretor de Recursos Humanos  
de uma empresa com  
**400 trabalhadores**

cional. Considero mesmo que o valor da confiança encerra em si um ganho para a organização, porventura superior a alguns aspetos de natureza material. Os SMAS reforçarão a mensagem já presente que estão com as pessoas e que estas, podem contar conosco. ──┐

\*(De Jean Cocteau)

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, nº 25 3000-258 Coimbra t. 239 853 087 geral@psicofix.pt www.psicofix.pt





# Refundação do Quadro Jurídico-Laboral Português

por: **César Sá Esteves**, Sócio e Responsável pelo Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

O ano de 2012 voltou a caracterizar-se, no que às leis laborais diz respeito, por novas e significativas mudanças, constituindo um novo ciclo da refundação do quadro jurídico-laboral português iniciado com a publicação do primeiro Código do Trabalho em 2003.

Em obediência aos ditames estipulados no Memorando de Entendimento celebrado entre o Estado português e Comissão Europeia, FMI e Banco Europeu, assimilados no acordo de concertação social Compromisso para o Crescimento, Competitividade e Emprego, foi publicada e entrou em vigor uma nova e importante vaga de reformas das leis do trabalho.

Ressalvados alguns redutos, nomeadamente a área do designado despedimento individual, da regra da irreduzibilidade salarial ou da perenidade dos IRCT's, pode-se afirmar que o atual quadro legal português regulador das relações laborais se mostra flexível e moderno, numa ótica europeia, conferindo à generalidade das empresas e setores ampla margem de manobra na gestão dos seus recursos humanos.

Um empreendedor que queira iniciar uma atividade empresarial em Portugal, além de abundante oferta de recursos humanos, beneficia hoje em dia de múltiplas opções de contratação, ajustáveis a diversas necessidades e circunstâncias.

Assinale-se, desde logo, o atual regime dos estágios profissionais extracurriculares, o qual pôs fim às dúvidas e incertezas legais no que respeita à manifesta necessidade de admissão e integração de estagiários nas empresas, permitindo, por um lado, assegurar formação prática em

contexto de trabalho, mas também e, sobretudo, garantir a inserção ou reconversão para a vida ativa. Até então, e ressalvados os programas públicos de estágio, com um escopo muito limitado, a incerteza relativamente ao enquadramento jurídico dos estágios, em particular o risco de conversão numa relação de trabalho dependente, obviava à utilização desta fundamental ferramenta de recrutamento de jovens.

A contratação a termo continuará a ser uma ferramenta essencial de recrutamento, já que o ciclo económico adverso em que nos encontramos mergulhados não recomenda ou consente o estabelecimento de vínculos contratuais laborais indefinidos. Não será a via mais desejável de contratação dirão alguns, mas a verdade é que a utopia dos contratos de trabalho vitalícios há muito que se dissipou. Aos empresários também não lhes é oferecido um quadro contratual para suas relações comerciais de especial estabilidade ou longevidade, antes pelo contrário, não se lhes podendo exigir, em consciência, que confirmem essa expectativa aos seus colaboradores.

O contrato de trabalho em regime de comissão de serviço ou mesmo os mandatos comerciais de administração ou gerência acabam por, numa lógica de paridade de situações, impor aos quadros superiores a mesma temporalidade aos respetivos vínculos contratuais.

No período de vigência das relações laborais e no que à organização do tempo de trabalho diz respeito, a paleta legal de soluções, designadamente, o tempo parcial, o horário concentrado, a adaptabilidade e o banco de horas individual, a que acresceu mais recentemente a redução dos acréscimos retributivos associados ao trabalho su-

plementar e a quase eliminação dos descansos compensatórios, confere uma significativa flexibilidade interna às relações laborais.

Relativamente à cessação das relações laborais, já há muito que, estando em causa razões objetivas, existem ferramentas legais que permitem processos de ajustamento rápidos e equilibrados. A recente redução das compensações para 20 dias por ano de antiguidade, com um máximo de 12 meses, aproxima a solução portuguesa da bitola europeia.

O regime do despedimento por inadaptação sofreu uma tímida, mas importante mudança, que poderá dar resposta a situações de perda superveniente de competências dos trabalhadores. Ainda assim, somos da opinião que se justificaria uma posição mais corajosa por parte do legislador enfrentando o anacrónico regime do despedimento individual, o qual, em termos práticos, e na maior parte dos casos, apenas é gerador de falsas expectativas de segurança no emprego e, por essa via, de conflitualidade, já que se mostra praticamente impossível impor a manutenção de uma relação, assente na confiança, contra a vontade de um dos sujeitos.

**Em 2013, as ondas de conflitualidade laboral deverão permanecer, potenciadas pelo aumento do desemprego e da tributação, fazendo com que os temas laborais continuem a estar na ordem do dia**

Relativamente a 2013, não serão de esperar novas alterações de relevo, muito embora o agravamento da carga fiscal possa levar à alteração das regras de pagamento do subsídio de férias e/ou do subsídio de Natal, permitindo ou impondo o seu fracionamento mensal para, dessa forma, minimizar a redução de rendimento líquido dos trabalhadores.

Porém, as ondas de conflitualidade laboral deverão permanecer, potenciadas pelo aumento do desemprego e da tributação, fazendo com que os temas laborais continuem a estar na ordem do dia ao longo do próximo ano, em particular, e num aparente paradoxo, nas empresas e setores que ainda conseguem oferecer estabilidade e regalias sociais e onde os sindicatos dispõem de margem de influência. \_\_\_\_\_

**OPORTUNIDADE D'OURO**

**FORMAÇÃO DE LÍNGUAS**  
ALEMAO | INGLÊS | ESPANHOL | FRANCÊS

3 horas por semana  
Grupos até 8 alunos  
325€ + IVA

**LANGUAGES UNLIMITED**

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



Fotos: APG



## ENCONTRO NACIONAL APG 2012

A valorização das pessoas e o reforço da importância do papel do gestor do capital humano na organização e o seu contributo estratégico na obtenção de *performances* e resultados de excelência estiveram em foco no Encontro Nacional da APG 2012, que decorreu no dia 30 de outubro, no Centro Cultural de Belém, em Lisboa, e juntou mais de 200 especialistas para debater “Pessoas: Confiança, Coragem e Colaboração.”



## PRÉMIOS APG RECURSOS HUMANOS

Os galardoados da edição 2012 dos Prémios APG Recursos Humanos foram anunciados durante o *cocktail* de encerramento do Encontro Nacional APG 2012. António Saraiva, Diretor Coordenador de Human Capital da PricewaterhouseCoopes, foi o distinguido com o prémio na categoria “Personalidade”. Enquanto a Companhia Carris de Ferro de Lisboa ganhou o prémio “Empresa”. O prémio na categoria “Mérito” foi entregue ao fundador e Presidente do grupo EGOR, Amândio da Fonseca.



## PRÉMIO WOLTERS KLUWER DE ARTIGOS JURÍDICOS DOUtrinários

Decorreu em meados de novembro, no Salão Nobre do Supremo Tribunal de Justiça, a cerimónia de entrega do IV Prémio da Wolters Kluwer Portugal de Artigos Jurídicos Doutrinários. Pelo 4º ano consecutivo, o Presidente do Supremo Tribunal de Justiça, Juiz Conselheiro Luís Noronha Nascimento, entregou o Prémio Wolters Kluwer Portugal de Artigos Jurídicos Doutrinários, prémio este, integrado no programa de responsabilidade social da editora. O artigo de Nuno Serrão, Advogado estagiário, foi o escolhido este ano, pelo trabalho com o título: "Crítica ao paradigma da mora do devedor, por referência à perda de interesse do credor. Perspetiva de Análise Económica". Foram ainda entregues Menções Honrosas a Joana Margarida Boaventura Martins e a Filipe Brito Bastos.



Fotos: Wolters Kluwer



**O MAIOR SALÃO PROFISSIONAL  
DE RECURSOS HUMANOS  
EM PORTUGAL**



**EXPO'RH**  
12.ª EDIÇÃO

**13 e 14 MARÇO 2013**  
CENTRO DE CONGRESSOS  
DO ESTORIL

**POSICIONE-SE,  
APRESENTE-SE  
E AFIRME-SE  
NO MAIOR EVENTO DE RECURSOS  
HUMANOS EM PORTUGAL!**

**RESERVE O SEU ESPAÇO  
E MARQUE PONTOS JUNTO DOS LÍDERES!**

**CONTACTO COMERCIAL**  
Andreia Sousa  
Tel: 21 00 33 818 • E-mail: asousa@ife.pt

[www.exporh.ife.pt](http://www.exporh.ife.pt)



## Sugestão



**EM DESTAQUE**  
**Manual de Negociação**  
 António Damasceno Correia  
 Lidel; Edições técnicas

**Gestão da Formação nas Organizações**  
 José Casqueiro Cardim  
 Lidel; Edições técnicas

**Como Avalia a sua Vida?**  
 Clayton M. Christensen  
 Lua de Papel

**Formação Pedagógica de Formadores**  
 Manuela Rodrigues/ Luís Filipe Ferrão  
 Lidel; Edições técnicas

**Manual Prático dos Seguros**  
 Fernando Gilberto  
 Lidel; Edições técnicas

### IPAD MINI

Já está disponível no *website* da Vodafone Portugal o pré-registo para os clientes interessados em adquirir o iPad mini na versão Wi-Fi+Móvel. O mais recente iPad da Apple estará disponível nas cores preto/ antracite e branco/ prateado, com capacidades de 16GB, 32GB e 64GB, respetivamente, por €469, €569 e €669 (valores com IVA incluído). O iPad mini estará disponível na Vodafone Portugal, tanto para clientes de planos pré-pagos como pós-pagos, e também para empresas e profissionais, que beneficiam das vantagens decorrentes do compromisso de permanência de 24 meses em tarifários empresariais. A Vodafone vai começar a vender o iPad mini já em dezembro e quem efetuar o pré-registo em [www.vodafone.pt](http://www.vodafone.pt) terá a garantia de ser um dos primeiros a ter acesso ao novo *tablet* da Apple. Para saber informações sobre a disponibilidade do novo iPad mini basta consultar o site da Vodafone.



### PANERAI NA AVENIDA DA LIBERDADE

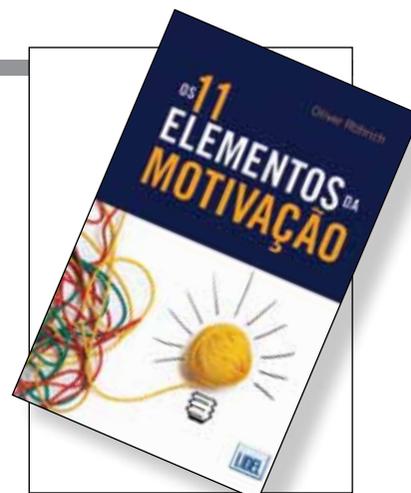
A Officine Panerai abre a primeira *boutique* em Portugal na Avenida da Liberdade, localização de excelência para as marcas de prestígio em Lisboa. Trata-se da primeira loja exclusiva da Panerai no país que vai disponibilizar aos clientes e fãs da marca um espaço simples e elegante onde é possível conhecer e adquirir modelos da coleção Panerai, assim como, as edições especiais e edições limitadas exclusivas de *boutique*. Com a abertura da *boutique* Panerai na Avenida da Liberdade, a marca florentina enriquece a rede exclusiva de vendas, que atualmente tem mais de 45 *boutiques* em todo o mundo.

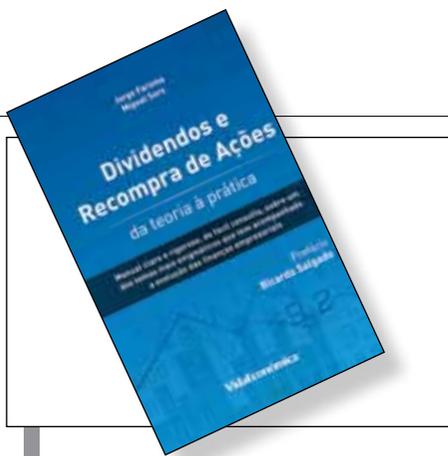
Officine Panerai - Boutique Lisboa  
 Avenida da Liberdade, n.º 69B  
 1250-140 Lisboa  
[www.panerai.com](http://www.panerai.com)

### OS 11 ELEMENTOS DA MOTIVAÇÃO

É uma obra da autoria de Oliver Röhrich, coordenador do Programa de Desenvolvimento Pessoal do INDEG/ISCTE e formador na área de liderança, que pretende mostrar em pormenor o que algumas das melhores empresas e chefias fazem para motivar os seus colaboradores, em Portugal. Divulgando vários aspetos inéditos, foca-se não só no fortalecimento das relações de confiança existentes, mas frisa também a importância do estabelecimento do espírito de responsabilidade e participação, para melhorar, assim, o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a produtividade.

Lidel, Edições Técnicas





### DIVIDENDOS E RECOMPRA DE AÇÕES

Da autoria de Jorge Farinha, vice-presidente da Direção da Porto Business School, e de Miguel Soro, diretor no Banco Espírito Santo (BES), no segmento das pequenas e médias empresas. O prefácio de é da responsabilidade de Ricardo Salgado, CEO do BES. O livro apresenta as bases conceituais e as práticas das empresas e mercados de capitais em relação à definição e implementação de políticas de dividendos e de recompra de ações, até à atualidade.

Vida Económica Editora

### ESPAÇO BRASIL EM PORTUGAL NO LX FACTORY

O Espaço Brasil estará aberto ao público até ao dia 10 de junho de 2013, assumindo-se como um centro cultural dedicado às artes brasileiras contemporâneas. Concertos, exposições, palestras, *workshops* e gastronomia são algumas das manifestações que este espaço vai oferecer ao público de Portugal, uma programação repleta de iniciativas que representam o que de mais atual e inovador se faz no âmbito das artes e da cultura do Brasil. No palco do Espaço Brasil irão atuar, por exemplo, nos dias 14 e 15 dezembro André Abujamra e nos dias 21 e 22 dezembro Chico César



Fotos: Sueli de Souza

## 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

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

À venda nas lojas Almedina





# Masai

## Os últimos guerreiros nômadas

texto e fotos: **Fernando Borges**

Quando se fala do Quênia ou da Tanzânia, obrigatoriamente se fala da impressionante sequência de cascos e cornos arrastando-se a passo cadenciado pelas intermináveis savanas onde a sorte e o instinto separa a vida da morte, na maior migração de seres vivos da Terra, dos incomparáveis pôr do sol e das exuberantes paisagens, ora feitas de terra vermelha, ora de florestas, ora de lagos que fervilham de vida.

Também se fala dos insaciáveis vendedores ambulantes de máscaras de guerreiros, coloridos quadros, elefantes e rinocerontes de ébano, de pulseiras de rabo de elefante e de contas... Gente que povoa pontos de venda ao longo dos limites do vale do Rift, as beiras das estradas de terra batida à entrada ou à saída de pequenas aldeias, ou sob a sombra de uma acácia ou embondeiro.

Mas quando se fala sobre o seu povo, há desde logo um povo que se destaca no meio dessas conversas, um povo que rapidamente se identifica com o Quênia,

apesar de apenas representar 2% da sua população: os masai.

Os masai, guerreiros que vivem da pastagem e para o seu gado, que se regem pelo nascer e o pôr do sol, e que raramente matam esses animais para comer. Bem pelo contrário. Alimentam-nos e procuram aumentar o seu número, pois estes são uma forma de identificar o seu grau de riqueza, um símbolo de prosperidade. Mais vacas, mais cabras, mais ovelhas... mais respeito pelo clã. Simples! Mas isso não significa uma recusa à caça, arte em que são exímios e corajosos.

Os masai que se caracterizam também pelo seu orgulho e por serem aguerridos, até porque acreditam serem o povo eleito do deus Enkai, que reside na parte superior do vulcão "*Oi Doinyo Lengai*", na língua dos masai, que significa a "Montanha de Deus".

Um deus que teve três filhos e que, segundo a lenda, entregou a cada um deles um utensílio diferente. Ao primeiro, uma arco e flecha para caçar, ao segundo uma enxada para arar, e ao terceiro



um bastão para conduzir o rebanho. É este último o pai dos masai, o que, após esta partilha e dádiva, lhes confere o direito de apropriarem-se de todos os animais existentes na face da terra.

E eles cumprem esse desígnio, vivendo aqui desde tempos imemoráveis, desde que chegaram das terras distantes do sul do Sudão, sendo fácil vê-los vagueando no meio das terras áridas que contornam a Reserva Nacional de Masai Mara e se estendem até ao Parque Nacional de Serengeti, os mesmos espaços por onde vagueiam rinocerontes, leões, elefantes, gazelas de Thompson e de Grant, gnus, girafas, hienas, chacais, zebras... Numa desenfreada sofreguidão de vida e de sobrevivência.

Uma realidade que nos chega logo que entramos nas tortuosas estradas de terra vermelha que nos esperam ainda às portas de Nairobi e que nos levam através das paisagens feitas de florestas tropicais, de plantações de chá, de cana de açúcar e de café, que atravessam pequenas aldeias, como Narok, a capital comercial

dos masai, no Quênia, contrastando com a imensidão da savana.

Pequenas vilas e aldeias onde tudo se vende, desde pneus para bicicletas a coelhos, diversos utensílios de latão para todos os usos, fruta fresca e cheia de cheiros vendida em alguidares à beira da estrada, especiarias, quadros de cores vivas que contam o quotidiano das suas gentes, artesanato, sapatos que já percorreram muitos quilómetros...

Uma imagem que se completa, aqui e ali, com ferrugentas estações de gasolina, anúncios da Safaricom, a maior companhia de telefones do Quênia, e jovens estudantes vestidos com um uniforme verde e calções curtos que saúdam com um tímido sorriso quem por ali passa, ao longo dessas estradas de terra vermelha. Uma imagem e uma estrada que de repente desaparecem, dando lugar a caminhos empedrados e empoeirados, passando a oferecer uma visão única, a da grande savana percorrida por milhões de gnus na sua longa e pausada caminhada, na companhia de milhares de zebras e de gazelas, e do olhar atento de leões e chitas.

E é nos arredores de Narok, entre as aldeias dispersas, que os guerreiros masai reaparecem, rodeados de seu gado, percorrendo muitas vezes mais de 50 quilómetros por dia, também muitas vezes sem comer e beber, para alimentar os seus animais, e sempre acompanhados por uma vara rudimentar de madeira e um punhal.

Distingui-los, mesmo ao longe, é fácil. Tudo por causa do vermelho vivo da sua vestimenta, não mais do que uma manta - *swuka* - agarrada ao pescoço e que cai ao longo dos seus corpos esguios, assustando mesmo os elefantes que se cruzam no seu caminho, embora sejam os leões aqueles que devem temer estes guerreiros nómadas, pois a sua virilidade e o seu valor como homens apenas acontece quando enfrentarem o "rei". Então, aí, sim, tornam-se adultos. Um ritual de iniciação obrigatório, um período que pode durar quatro anos, durante os quais não devem pisar as terras da sua aldeia.

As mesmas aldeias onde, altos, eretos e orgulhosos, os masai, em grupos de sete ou dez, esperam no exterior por quem os visita, dispostos a iniciar a dança de

boas-vindas, ou muitas vezes aparecendo, nos seus trajos coloridos, vindos do meio do nada, enquanto as suas mulheres e crianças continuam discretamente escondidas no meio das palhotas feitas de estrume e barro, cobertas de capim, e abraçadas por uma parede em círculo que serve de proteção contra possíveis predadores.

Mas cá fora, e passados alguns minutos, todos os guerreiros, quase todos irmãos e primos, em linha, começam as suas tradicionais danças, saltando de forma obstinada e brandindo as suas facas, realizando movimentos que fazem rodopiar os seus multicolores colares, braceletes e brincos que pendem das suas orelhas perfuradas. Não são um símbolo de coragem ou excentricidade, mas sim de vaidade, outra das características marcantes da sua raça, como o são as cicatrizes de queimaduras que decoram os seus braços, do começo ao fim, e propositadamente feitas.

Um símbolo com o seu quê de pretensiosismo, como o são os longos cabelos compridos, untados de lama e graxa, contrastando com as cabeças rapadas das mulheres, que os masai consideram uma atração adicional, uma espécie de “*sex appeal*”, mas também por considerarem cómodo.

Depois, desta demonstração de virilidade e de vaidade por parte dos homens, chega a vez das mulheres se exibirem. Uma prova de que homens e mulheres não se misturam, nem para comer, em que o homem nunca beija a mulher, pois a boca para os masai serve apenas para comer, e nunca ser usada para outra finalidade, em que nenhum guerreiro pode comer o que quer que seja desde que tenha sido tocado por uma mulher, nunca podendo estas perguntar aos homens onde vão.

Mulheres que são responsáveis pela procura de lanha, de cozinhar e de cuidar

das crianças que, à distância ou meio escondidos, olham divertidos para os turistas, enquanto outros, sempre descalços, vão mordiscando um mendrugo, impávidos perante o exército de moscas que os perseguem.

Mulheres a quem compete construir as casas, que serão sempre delas e não dos maridos, pois estes podem usar tantas casas como mulheres que tenham, mas que nenhuma jamais será deles. Quer dizer, podem casar-se quantas vezes quiserem, mas nunca com alguém do mesmo sangue, sempre que tenham suficientes cabeças de gado que permitam alimentar as suas mulheres e pagar o dote em gado, uma obrigação para qualquer casamento.

Um caso de poligamia, masculina claro, que não é uma exclusividade para os masai, mas uma prática permitida pelo governo, e extensiva a toda a população queniana, seguindo a filosofia de que, quanto maior for a família, mais fácil será algum parente ajudar o outro que possa ter algum problema.

Um povo que, para além da poligamia, continua a praticar a circuncisão feminina, apesar de ser ilegal. Mas para os masai, esta é uma situação *sine qua non* para passar de menina a mulher, já que a figura de rapariga não existe.

Rituais muito próprios, passados de geração em geração, como o queimar das suas aldeias se acreditarem que estão amaldiçoadas. Assim acontece, por exemplo, se por acaso morrem dois jovens da tribo num curto espaço de tempo, sem razão aparente.

Então, destroem tudo num sinal de purificação, despedem-se com um ritual, untando os corpos dos mortos de sangue e de banha de porco, cobrindo-os com uma pele de animal, abandonando os corpos na savana, e partem em direção de um outro lugar, onde erguem uma nova aldeia. 

## Contactos



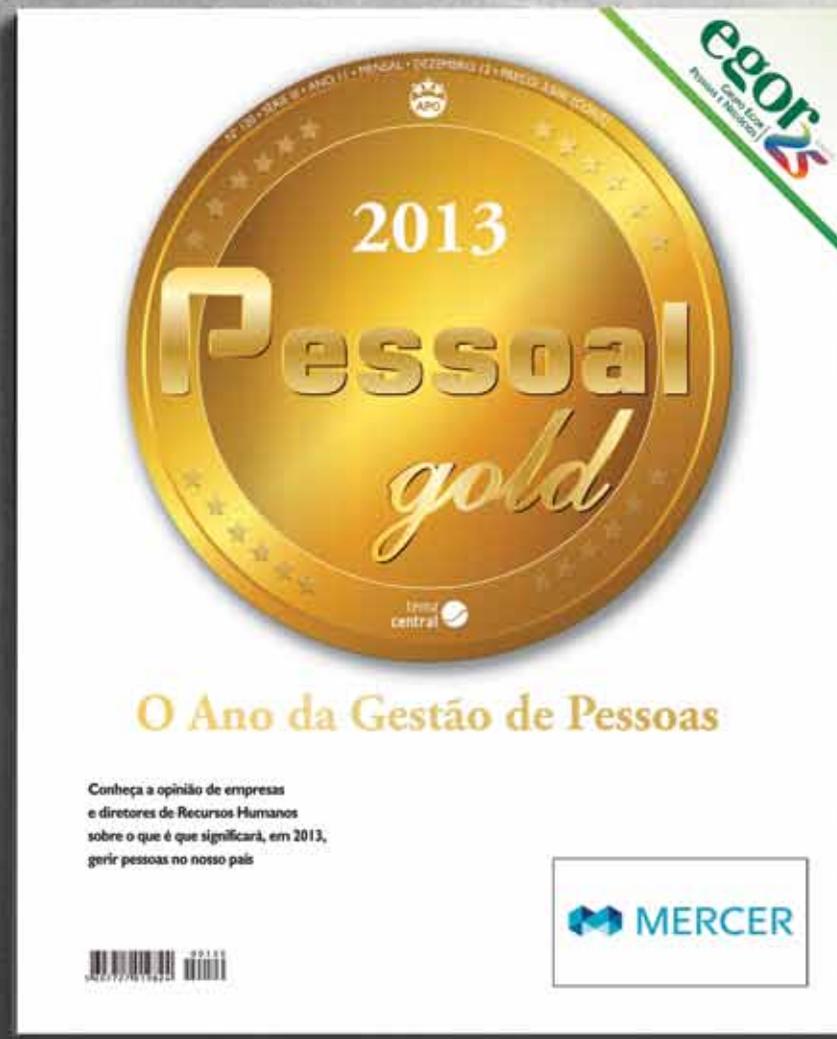
Morada: Campo Grande, n.º 220 B

1700-094 Lisboa - Portugal

Tel: +351 21 781 74 70 Fax: +351 21 781 74 79

E-mail: [travel@across.pt](mailto:travel@across.pt)

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



2013

**Pessoal**  
gold

O Ano da Gestão de Pessoas

Conheça a opinião de empresas e diretores de Recursos Humanos sobre o que é que significará, em 2013, gerir pessoas no nosso país

MERCER

## ASSINE A REVISTA PESSOAL

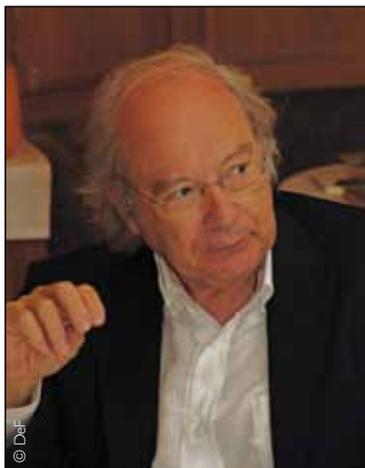
E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Direta de Apoio ao Assinante:

Tel.: 214 337 036

Email: [assinaturas@vasp.pt](mailto:assinaturas@vasp.pt)  
ou [www.rhonline.pt](http://www.rhonline.pt)



# Você sabia que...

Jorge Marques, *Talent manager*

Um amigo convidou-me para o seu escritório e antes de começarmos a conversa que nos juntava ali mostrou-me um vídeo, como quem diz, vê primeiro e conversamos depois.

Tinha razão e o documentário de mais ou menos cinco minutos, chamava-se “Você sabia que...”.

A música de fundo era forte e rápida, uma espécie de variações em tom Celta, as mensagens eram também rápidas, mas cada uma delas com poucas palavras. E o que vi eu?

■ Um mundo com 6,6 biliões de habitantes e dos quais 20% estão na China e 17% na Índia, ou seja, apenas dois países representam 1/3 da população mundial;

■ Em qualquer destes países, o número de pessoas consideradas muito inteligentes é superior à população inteira do Brasil;

■ Enquanto víamos o filme, cerca de cinco minutos, tinham nascido 30 crianças no Brasil, 244 na China e 351 na Índia;

■ A China é o país do mundo onde mais se fala inglês;

■ Todos os dias são editados 3000 livros, a informação técnica é dobrada de 2 em 2 anos;

■ Na escola, metade do que se aprende no primeiro ano fica ultrapassado no terceiro;

■ No mercado de trabalho poderemos passar por 10 a 14 empregos/ trabalhos diferentes, sendo que já hoje mais de metade dos trabalhadores nos EUA está no mercado há menos de cinco anos e que em 25% dos casos não se ficará mais que um ano em cada emprego;

■ Em 2022 haverá um computador que custará cerca de mil dólares e que vai exceder a capacidade computacional do cérebro humano. Os alunos mais brilhantes vão encontrar pela frente, no mercado de trabalho, este tipo de concorrente.

Confesso que havia muito mais mensagens deste tipo, mas entre elas houve uma que me deixou a pensar e me obrigou a levar trabalho para casa. Dizia que hoje, nas escolas, temos de preparar os alunos para trabalhar naquilo que ainda nem sequer existe, para resolver problemas que ignoramos, para trabalhar com tecnologias que ainda nem sequer foram

inventadas. E como se pode fazer tudo isto, o que fazem ou o que podem fazer as nossas universidades? Não é uma tarefa fácil e porventura sabemos mais o que não fazer do que aquilo que temos de fazer, apesar de ser sempre difícil generalizar. Dou aqui dois exemplos:

■ Recordo-me sempre de um professor de Harvard que se chamava John Kao, era também pianista de jazz. Ele fazia uma comparação entre este tipo de música e a gestão, dizendo que ambos existiam para harmonizar e racionalizar os mais profundos paradoxos do homem. E entre esses paradoxos conflituantes ele referia: a segurança do poder estabelecido/ a atenção e o desejo do novo; as normas e as regras/ a necessidade de experimentar; a necessidade de concluir/ o prazer de especular; a segurança/ o desconhecido; a responsabilidade do grupo/ a expressão individual; a disciplina/ a liberdade; o poder/ o desejo; a teoria/ a formulação contínua; a experiência/a curiosidade.

O que se passa nas nossas escolas relativamente a esta gestão dos paradoxos, à criação desta tensão criativa, a este estar sempre com um pé no presente e outro no futuro? Infelizmente, só nos vendem paradigmas, para segurança dos professores;

■ Não me canso de repetir que uma das respostas essenciais para toda a nossa vida tem a ver com a ideia de uma aprendizagem permanente ao longo da vida. Essa é uma das missões das nossas universidades, formar pessoas para que se assumam toda a vida como aprendizes, porque tudo o que sabem hoje vai valer de muito pouco amanhã. Era essa a ideia da licenciatura, uma espécie de certificação para aprender uma profissão. Mas não, a universidade não quer formar aprendizes, quer produzir mestres, como quem fabrica computadores. Esqueceram-se de que ser mestre é saber experimentar, fazer bem, ser capaz de transmitir esse conhecimento e liderar pelo exemplo e que isso dura uma vida. Isto é, vendem títulos e não a fome de um conhecimento que precisa ser cada vez mais profundo. \_\_\_\_\_P



# GRAVATA? PARA QUÊ?

**LxFactory**

Rua Rodrigues Faria, 103 – Edifício I - 0.2  
1300-501 Lisboa

T 21 301 01 68

M 93 785 25 55/7

[www.act-escoladeatores.com](http://www.act-escoladeatores.com)

[www.facebook.com/escoladeatores](https://www.facebook.com/escoladeatores)

[act4all@act-escoladeatores.com](mailto:act4all@act-escoladeatores.com)

**BUSINESS** **act.**  
FOR ALL.



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