

Pessoal



egor
GRUPO Egor
PESSOAS E NEGÓCIOS

Nº 121 • SÉRIE III • ANO III • MENSAL • JANEIRO 13 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

Conheça os Melhores Gestores de Pessoas do nosso país

Os cinco primeiros fazem
parte das empresas:

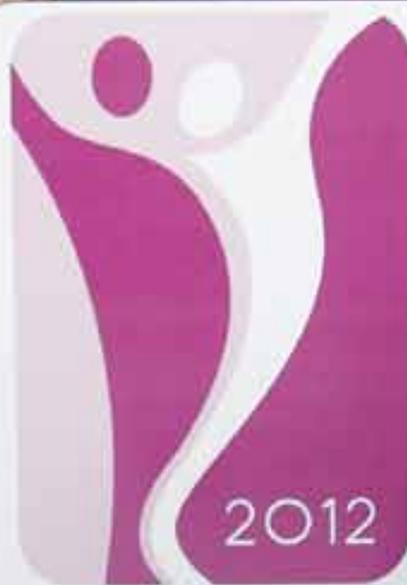
Gelpeixe

SRS Advogados

Páginas Amarelas

Carris

Hotelgal



MELHORES
GESTORES
de PESSOAS

KELLY

Talent at work



1120-3544

00121

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 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 ©2013 Capgemini. Todos os direitos reservados.

People matter, results count.

 **Capgemini**
CONSULTING.TECHNOLOGY.OUTSOURCING



02 EDITORIAL

Desafios para 2013!

9ª Arte: Primeira edição do ano

04 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH

RH Toon

12 CONSELHO CONSULTIVO

Afonso Carvalho

14 ESPECIAL MGP

Introdução

Metodologia

Ranking

Conclusão

50 TECNOLOGIAS DE GESTÃO

Meta4

Dimep

Grupo Soft

56 ANÁLISE JURÍDICA

2012 e 2013

em Revista

Legislação

58 ACONTECEU

60 ESCOLHAS

62 VIAGENS

Saint-Lary



64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

A ilusão do fim

Unipessoal: Daquilo que um líder é composto

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 121
Janeiro de 2013



Propriedade: APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, Av. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º, 1050-019 Lisboa;
NIPC: 500 978 735
T. 21 352 27 17; F. 21 352 27 13
global@apg.pt, www.apg.pt

Edição e Exploração: Tema Central, Lda.
Rua Latino Coelho, nº87, Sala 33,
1050-134 Lisboa
T. 213 502 532; F. 213 502 532

Diretora: Margarida Barreto
revistapessoal@moonmedia.info

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

Conselho Editorial: Catarina Guerra Barosa, Duarte Albuquerque Carreira, Idália Batalha, Jorge Marques, Margarida Barreto

Conselho Consultivo: Afonso Carvalho, Amândio da Fonseca, António Valério, Cândida Santos, Catarina Guerra Barosa, Catarina Horta, David Sanglas, Duarte Albuquerque Carreira, Filipe Vaz, Francisco Pedro Balsemão, Jorge Marques, Margarida Barreto, Mário Costa, Paulo Canôa, Paulo Morgado, Pedro Monteiro Fernandes, Rita Campos e Cunha, Vítor Carvalho, Vítor Sevilhano

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

Redação: Patrícia Noleto

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

Paginação: Design e Forma
geral@designforma.com

Capa: Design e Forma

PUBLICIDADE

Product Manager: Ana Rita Vieira;
avieira@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

9ª Arte

Primeira edição
do ano

Começar o ano com uma edição em que destacamos os Melhores Gestores de Pessoas é um grande orgulho e ainda mais quando esses gestores estão nas mais variadas empresas e em vários níveis hierárquicos, o que revela a transversalidade da gestão de pessoas.

Normalmente, quem sabe liderar: sabe escolher as pessoas certas; sabe ensinar e desenvolver nos outros competências e comportamentos; sabe comunicar fazendo-se entender de várias formas; sabe dizer que não e apontar as falhas, a liderança é uma intuição original que se aprimora mas não se inculca. Não é possível inventar líderes, normalmente estes aparecem-nos por via do sucesso das pessoas que lideram. Se entrarmos no campo das analogias extremas, podemos quase dizer que a genialidade e a qualidade dos liderados é a manifestação do líder, do bom líder. Seguindo o esquema das manifestações, bons liderados, bons líderes, bons resultados. É quase inequívoco, sem grande margem para erro. O erro só acontece quando a liderança é má, e uma liderança má é aquela que não sabe gerir pessoas. Pode parecer ambicioso ou até arrogante, mas para gerir uma empresa podemos contratar gestores que fazem as contas entre o deve e o haver, para liderar e desenvolver negócios devemos contratar líderes, e estes, só conseguem esse propósito se souberem gerir pessoas, quem não o souber fazer não é um líder. Diz-me com quem andas liderados e dir-te-ei se és um bom líder.

Nesta edição pode então ficar a conhecer os melhores, os que foram analisados à lupa pelas suas equipas e passaram, ou seja, atingiram o valor mínimo exigido para fazer parte do *ranking*. Num ano que se espera cheio de contrações, restrições e reduções, vamos tentar valorizar os que têm de manter as suas equipas motivadas em contextos adversos, aqueles que têm de fazer com que os outros prossigam os seus objetivos, dando o exemplo e esforçando-se por manter a sua energia motivacional ao mais alto nível.

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



Desafios para 2013!



E ntrámos em 2013. Com pessimismo, contestação e muita polémica. Mas há também desafios que podemos propor a nós próprios e aos que nos rodeiam. Há palavras que podem ser evitadas e outras repetidas. Já ninguém aguenta falar e discutir aquilo que não está ao nosso alcance mudar. Fará grande diferença? Para alguns sim, para outros não, como sempre. E é sobre esses desafios para 2013 que vos quero falar hoje.

Vamos sorrir mais... não de modo forçado nem porque "parece bem" naquela situação, mas porque, apesar de todas as dificuldades e contrariedades da vida, estar vivo, ter família, ter saúde, etc., são bens preciosos a que devemos dar valor. "Às vezes, só precisamos de um sorriso para transformar um dia ruim num dia maravilhoso!"

Vamos evitar utilizar o mais possível palavras negativas... porque não em vez de problema, questão ou situação? Porque não, assumindo a responsabilidade e tendo uma atitude proactiva, pensar e propor logo uma ou duas soluções, que acelerem o tempo de resolução e decisão? Porque não desafiante em vez de difícil, possível em vez de impossível e otimismo em vez de pessimismo?

Já ninguém aguenta falar e discutir aquilo que não está ao nosso alcance mudar. Fará grande diferença? Para alguns sim, para outros não, como sempre. E é sobre esses desafios para 2013 que vos quero falar hoje.

Vamos celebrar mais... as pequenas e as grandes conquistas individuais ou coletivas, como por exemplo o conseguir atingir um objetivo chave, os aniversários e datas importantes dos que nos são queridos, as realizações, atividades e sucessos dos nossos filhos, enfim, tudo aquilo que, sendo fundamental para nós porque "dá cor à vida", hoje sabemos estar ao nosso lado mas que amanhã poderá não estar, quer gostemos ou não, e então será tarde demais para celebrar.

Vamos partilhar mais... as ideias, as boas práticas, aquilo que for mais adequado para que a aprendizagem constante se torne uma realidade. Por vezes, tenho a sensação de que vivemos fechados em casulos, obcecados pelo muito que temos de fazer, esquecendo que, particularmente para quem tem muito trabalho, uma "lufada de ar fresco" pode ser uma inspiração fundamental para que o que tem de ser feito o seja ainda melhor.

Vamos tornar este Novo Ano numa oportunidade... para sermos melhores Pessoas e melhores profissionais. Para ajudar as organizações em que trabalhamos a navegarem com o rumo e a atitude certa em direção aos objetivos que precisam de alcançar. Para contribuir de modo ativo e proactivo para culturas organizacionais em que os líderes sejam competentes, flexíveis e inclusivos e em que as pessoas se sintam bem, sejam responsáveis, inovem e acrescentem valor. Bom Ano! _____



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
www.facebook.com/escoladeatores
act4all@act-escoladeatores.com

BUSINESS act
FOR ALL.

BOLSA RH

 ESTRATÉGIA “RETHINK EDUCATION”

A nova estratégia da CE e a aposta no desenvolvimento dos jovens é um bom sinal para a saída da crise, pois o futuro está definitivamente em jovens mais competentes e multiculturais.

 UM ANO DE MUDANÇA

Fim de 2012, o próximo ano acarreta múltiplas oportunidades. A mudança do paradigma vigente, do trabalho por conta d'outrém para o paradigma do empreendedorismo, ainda demorará a produzir resultados, mas estou certo que o futuro será risonho para as próximas gerações.

 DESINVESTIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DOS ADULTOS

No seguimento da Estratégia “Rethink Education” vai ocorrer um desinvestimento na formação dos adultos, cingindo-se os apoios europeus às “Basic Skills”. As áreas da formação não formal e informal sofrerão um retrocesso.

Miguel Luís, responsável de comunicação da APG
miguel.a.luis@hotmail.com



01

VALÉRIA LEAL É A NOVA DIRETORA RECURSOS HUMANOS DO GRUPO PESTANA NO BRASIL (01)

O Grupo Pestana contratou Valéria Leal para assumir o cargo de diretora de recursos humanos no Brasil. Com uma carreira de 20 anos nas áreas de recursos humanos, esta profissional vem valorizar os quadros do Grupo Pestana num país que conta com nove hotéis da empresa. Valéria Leal iniciou o seu percurso como analista, tendo posteriormente passado por vários cargos e departamentos até chegar a diretora de recursos humanos. Nos últimos cinco anos assumiu este papel no Sheraton Rio Hotel & Resorts. “Meu objetivo é somar à equipe Pestana, colocando em prática as boas políticas e ações de RH, ajudando a orientar e desenvolver os talentos e competências da empresa”, explica a nova diretora de RH. “Esta contratação reflete a continuada aposta do grupo em aumentar a qualidade dos seus quadros com profissionais de excelência, capazes de desenvolver um trabalho bem sucedido e com capacidades reconhecidas no setor” explica Pedro Reimão, administrador do Grupo Pestana responsável pela área do Brasil.

CONHEÇA OS CURSOS DE FORMAÇÃO INTEREMPRESAS DA SHL PORTUGAL (02)

A SHL Portugal está a divulgar o seu plano dos cursos de formação interempresas. Nele se faz a reedição das formações realizadas em períodos anteriores e que continuam a ser procuradas pelos quadros e gestores de RH e de outras áreas, como forma de desenvolverem e valorizarem as suas capacidades profissionais e as suas competências pessoais. De acordo com a empresa, entre as formações que mais êxito têm tido junto dos gestores de Recursos Humanos contam-se os cursos de credenciação para a utilização dos testes da SHL Portugal, frequentados quer por



02

psicólogos quer por quadros ou gestores com outras formações. O curso sobre testes de aptidões, aplicados *online* ou em papel, é um dos que tem maior frequência. O mesmo acontece com o curso sobre os questionários de personalidade, também aplicados *online*. O curso sobre *assessment & development centres* também suscita muito interesse junto dos profissionais de Recursos Humanos e é repetido diversas vezes por ano. As formações que treinam os participantes sobre temas atuais como “Atrair e Selecionar o Talento” e “Entrevista de Avaliação de Competências” são de reformulação recente e foram revistas e atualizadas para corresponder às necessidades das organizações. “Os cursos sobre entrevista da SHL Portugal têm uma reputação consolidada ao longo dos anos e têm contribuído fortemente para melhorar a prática dessa técnica em numerosas organizações. Todas as pessoas fazem entrevistas na sua atividade profissional e, portanto, é natural que queiram melhorar e dar maior objetividade a essa forma de avaliar, recolher informação ou resolver problemas”, refere Jorge Horta Alves, *Managing Director* da SHL Portugal.

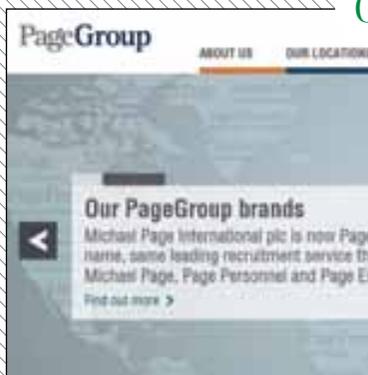
QUALIDADE E FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES SÃO AS MAIORES VANTAGENS DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

O tecido empresarial português está confiante quanto ao seu valor no mercado internacional. Esta é uma das grandes conclusões do “Estudo Sem Fronteiras” – uma iniciativa da Deloitte em parceria com a AICEP – cujos inquiridos apontam como maiores vantagens competitivas das empresas portuguesas a qualidade, formação e flexibilidade dos recursos humanos (78 por cento), a competitividade dos preços (74 por cento) e a inovação e sofisticação dos produtos ou processos (para 66 por cento). O estudo avança que a maioria das empresas (87 por cento) já iniciaram o processo de internacionalização e reve-

la também que grande parte continua a concentrar as suas operações em território nacional, apostando na exportação direta para o cliente final (65 por cento das empresas) ou na força de vendas externa assente em parcerias com distribuidores locais (56 por cento). Estas estratégias tendem, no entanto, a alterar-se com uma crescente tendência das empresas em participar mais diretamente na atividade comercial em cada país de destino, através de investimento direto local, segundo as conclusões deste estudo. O “Estudo Sem Fronteiras” analisa o panorama global de internacionalização das pequenas e médias empresas portuguesas e realça as melhores práticas. Está disponível para consulta em <http://estudosemfronteiras.com/>

MICHAEL PAGE INTERNATIONAL MUDA DE NOME PARA PAGEGROUP (03)

A Michael Page International, grupo empresarial, anunciou o seu *rebranding*, assumindo um novo nome, PageGroup, e modernizando o aspeto das suas marcas chave: Michael Page, Page Personnel e Page Executive. O PageGroup colocou em prática a nova estrutura de marca “de forma a agregar o melhor de todo o grupo e a capitalizar a diversidade de oportunidades que no contexto do mercado do recrutamento profissional existem para além da sua marca original e nuclear”, refere a empresa em comunicado. Steve Ingham, CEO do PageGroup, acredita que a identidade institucional do PageGroup proporciona à empresa uma estrutura que reflete o forte crescimento até à data e também o potencial crescimento das suas marcas. “As nossas marcas da Page Personnel e Executive Search atingiram um



03



04



05

tamanho e reputação de mercado assinaláveis, por isso considerámos que seria o tempo certo para criar uma nova estrutura de marca para consolidar as nossas operações e maximizar as oportunidades disponíveis ao nível do mercado de recrutamento global”, afirma Ingham.

RICARDO FIGUEIREDO É O MELHOR GESTOR DE PESSOAS 2012 (04)

Ricardo Figueiredo (à esq. na foto), diretor de produção na empresa Gelpex – Alimentos Congelados, recebeu a distinção de Melhor Gestor de Pessoas 2012 das mãos de Afonso Carvalho (à dta. na foto), numa cerimónia realizada no dia 12 de dezembro, no Centro Cultural de Belém, em Lisboa. Em segundo lugar surge José Manuel Carvalho, diretor Administrativo e Financeiro na SRS Advogados; seguido de Filipa Esteves, diretora de recursos humanos & desenvolvimento na empresa Páginas Amarelas; Pedro Ramos, diretor de gestão de pessoas e capital humano na Companhia CARRIS de Ferro de Lisboa; e Vítor Silva, diretor regional de recursos humanos no Hotel Tiara Park Atlantic Lisboa e Porto. São estes os 5 Melhores Gestores de Pessoas 2012, uma iniciativa pioneira da Tema Central e da Qmetrics que tem por objetivo principal identificar, entre um conjunto de candidatos, os melhores gestores de pessoas em Portugal. [ver mais pp 14]

SEDES DISTINGUE EMPRESAS COM MELHORES PRÁTICAS DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO (05)

O evento de abertura do Ciclo de Conferências “Excelência SEDES 2012”,



*People intelligence
Business results*

SHL Portugal
An approved SHL Distributor



Conheça o *potencial das pessoas*
& alcance resultados excecionais

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

organizado pelo Grupo de Trabalho de Capital Humano (GTCH) da SEDES – Associação para o Desenvolvimento Económico e Social, teve lugar no dia 13 de dezembro, no Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG, e permitiu conhecer as duas melhores empresas/práticas nacionais no âmbito da categoria “Acolhimento e Integração”: Páginas Amarelas e a SAP Portugal. Considerada uma das fases de maior importância e risco no ciclo de vida de um colaborador em qualquer organização, o “Acolhimento e Integração” deve constituir um programa cuidado, que incentive uma adaptação progressiva, resultando na absorção da cultura da empresa. E deve permitir uma mais rápida curva ascendente de *performance* e compromisso emocional por parte do novo elemento. O programa do evento incluiu um *welcome-coffee* inicial, uma intervenção de abertura de Manuel Beja (diretor de recursos humanos da Novabase) e a apresentação da parte das duas empresas distinguidas. A moderação esteve a cargo de Helena Santos, diretora de recursos humanos da AXA Seguros. O evento contou com o patrocínio da multinacional de recursos humanos Kelly Services.

TECNOLOGIA MÓVEL LIMITA TEMPO DE LAZER DOS TRABALHADORES (06)

A adoção generalizada das tecnologias móveis está a levar os trabalhadores portugueses a trabalharem mais horas, dada a sua “ligação” permanente ao trabalho, o que significa um aumento da produtividade no trabalho em detrimento do seu tempo lazer. Um quarto dos respondentes portugueses do mais recente estudo *Kelly Global Workforce Index* (KGWI) afirma que se sente pressionado a manter-se ligado fora do horário normal de trabalho. Um quarto dos respondentes mantém-se ligado ao seu trabalho até cinco horas por semana fora do horário normal de trabalho, 10% despense entre 6 a 10 horas e 43% despense mais de 10 horas. Um total de 22% não despense qualquer tempo. O KGWI analisa o crescimento destes trabalhadores altamente virtuais, o seu impacto na produtividade no local de trabalho, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a segurança no trabalho. Participaram neste estudo quase 170 000 pessoas oriundas de 30 países, incluindo mais de 10 000 em Portugal. Apesar de 56% dos respondentes afirmar que a utilização das tecnologias móveis melhorou a sua eficiência e produtividade no trabalho, 32% afirmam que estas contribuíram também



06



07



08

para um maior cansaço e esgotamento. “A disseminação dos *smartphones*, portáteis e *tablets* potenciou a autonomia de uma geração de trabalhadores, para quem o escritório está sempre no seu bolso, mas isso veio igualmente afetar o seu tempo livre,” refere Afonso Carvalho, diretor-geral da Kelly Services.

LISBOA CAI 3 POSIÇÕES NO RANKING GLOBAL DE QUALIDADE DE VIDA (07)

A Mercer, consultora internacional de talento, benefícios e investimentos, lançou o seu estudo “*Quality of Living 2012*”, onde revela o *ranking* das cidades mundiais com maior nível de qualidade de vida. Lisboa é a única cidade portuguesa considerada no *ranking*, encontrando-se em 44ª lugar no *ranking* Global (desceu três posições) e ocupa a 76ª posição no que diz respeito ao nível de infraestruturas. A lista do *ranking* do Estudo de Qualidade de Vida da Mercer abrange 221 cidades, tendo Nova Iorque como termo de comparação. As cidades europeias representam mais de metade das cidades que se encontram no top 25 da classificação. A realização deste estudo tem como principal objetivo ajudar os governos e empresas multinacionais a remunerarem os colaboradores de forma justa quando são destacados para projetos internacionais, através de informação de relevo e recomendações sobre os subsídios que deverão ser equacionados para garantir a necessária compensação por eventuais perdas de qualidade de vida nas cidades de destino. Para Tiago Borges, *senior associate* da Mercer, “para que as empresas multinacionais garantam que os seus expatriados são compensados de forma apropriada e que é incluído um subsídio de risco adequado nos pacotes de compensação, devem estar cientes dos acontecimentos atuais e das circunstâncias locais.”

SONAE PROMOVE 272 AÇÕES DE VOLUNTARIADO E ENVOLVE MAIS DE 1 100 COLABORADORES (08)

A Sonae envolveu mais de 1 100 colaboradores em 272 ações de voluntariado durante os primeiros nove meses de 2012, reforçando o compromisso com a comunidade em áreas como a cultura, educação, ambiente, saúde, ciência e inovação, e solidariedade social. O número de horas despendidas em voluntariado pelos colaboradores da Sonae superou as 5 700 horas, beneficiando 161 instituições. Catarina Oliveira Fernandes, diretora de comunicação, marca e responsabilidade corporativa da Sonae, salienta que “a missão social da Sonae passa por

fomentar uma cultura de cooperação com a comunidade que contribua para o seu desenvolvimento. O voluntariado tem a vantagem de beneficiar as comunidades onde se desenvolve, mas também de enriquecer os nossos colaboradores a nível pessoal e profissional, pelo que vamos continuar a promover uma cultura de participação ativa na sociedade, incentivando e desenvolvendo novas iniciativas de voluntariado.”

SAIBA QUAIS SÃO OS OBJETOS QUE OS PORTUGUESES TÊM NA SECRETÁRIA DO TRABALHO (09)

Um estudo da Regus, empresa fornecedora de soluções de local de trabalho, concluiu que os portugueses, por regra, têm em cima das suas secretárias no local de trabalho café, fotografias das férias e imagens de cariz motivacional. Esta pesquisa foi realizada a nível mundial, com mais de 20 000 gestores e empresários inquiridos, em mais de 80 países. As respostas mais tradicionais são fotografias familiares, apreciadas por um quinto dos inquiridos (17%), cartões de visita úteis (17%) e desenhos de crianças (6%), porque criam um ambiente mais familiar. No geral, os ornamentos religiosos e os amuletos afastam as vibrações negativas no trabalho, enquanto os diplomas, certificados e troféus recordam aos funcionários os seus sucessos anteriores e motivam-nos a continuar. Quanto às bonecas, eternamente jovens, e às miniaturas de automóveis, mantêm o espírito de diversão vivo na secretária do escritório.

ESCOLA DE NEGÓCIOS PORTUGUESA ENTRE AS 30 MELHORES DA EUROPA (10)

A Escola de Gestão e Economia da Uni-



09



10



11

versidade Nova de Lisboa subiu dez posições no *ranking* do Financial Times (FT), que distingue as melhores instituições nesta área de ensino, e ultrapassou, pela primeira vez, a Católica. A Nova School Business and Economics está entre as 30 melhores da região, posicionando-se em 29º lugar. Face ao ano passado, a Nova SBE subiu 10 posições sendo a terceira escola com melhor prestação relativamente ao ano anterior. A Católica Lisbon School of Business and Economics é, por sua vez, a 32ª melhor do velho continente, tendo subido um lugar face ao ano anterior. No primeiro ano a concorrer a este *ranking*, a Porto Business School consegue uma entrada direta. A Porto Business School é, segundo o *ranking* Financial Times European Business Schools 2012, a 55ª melhor escola de negócios da Europa. A espanhola IE Business School é considerada pelo Financial Times a melhor escola de gestão. Destronou a HEC (École des Hautes Études Commerciales) de Paris que assegurava o primeiro lugar desde, pelo menos, 2010 e está agora na segunda posição. Segue-se a London Business School e o Insead.

CAPGEMINI APOIA ORGANIZAÇÕES NA TRANSFORMAÇÃO DOS SEUS MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (11)

Sofisticação Tecnológica na Gestão de Recursos Humanos é a designação do estudo, desenvolvido pela Capgemini em parceria com a APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas. Neste estudo são identificadas as áreas prioritárias de desenvolvimento das empresas em

SLOT
RECURSOS HUMANOS
Talentos | Tecnologia | Perfil | Inovação | Outsourcing | e-Recrutamento

Lisboa (Sede): Rua Camilo Castelo Branco,
Nº 2, 5º andar
1150-084 Lisboa
Tel. 21 847 93 72 - Fax. 21 847 93 73
recrutamento.lisboa@slot.pt

Maia: Edif. Rosa dos Ventos, Rua do Viso,
nº 79, Piso 0, Loja 7
4470-220 Maia
Tel. 22 942 96 40 - Fax. 22 942 96 41
Recrutamento.maia@slot.pt

2013: desenvolvimento das competências dos colaboradores, otimização dos processos e procedimentos de recursos humanos e gestão e retenção de talentos. Para dar resposta a estes desafios é necessário um modelo integrado de gestão do capital humano através de sistemas informáticos dinâmicos, alavancados em alarmística que permita um acompanhamento e desenvolvimento personalizado de cada colaborador. Estas novas ferramentas de Recursos Humanos permitem a gestão de talentos nas empresas através da segmentação, identificação e caracterização dos colaboradores para um acompanhamento sistemático, sendo possível estabelecer planos personalizados de desenvolvimento profissional. Estas novas possibilidades juntam-se assim às inúmeras ferramentas já utilizadas pelas organizações que permitem a automatização das tarefas administrativas, como o processamento de salários ou controlo de assiduidades, permitindo ainda uma maior redução de custos e o incremento de valor em toda a gestão de recursos humanos. [Mais informação disponível em www.capgemini.com]

MARCA PESSOAL VAI TER 2ª SÉRIE NA TVI 24 (12)

O Marca Pessoal, primeiro programa da televisão portuguesa dirigido ao mundo da gestão de pessoas, vai ter uma segunda série a emitir na TVI 24. A primeira série do programa estreou em outubro e, de acordo com a Tema Central, empresa responsável pelos conteúdos e produção, pretendia trazer para a televisão os assuntos relacionados com a gestão de pessoas e dar a conhecer a um público mais vasto as temáticas deste setor de atividade. Decorridos mais de três meses de emissões semanais os resultados foram extremamente positivos. O Marca Pessoal, que é emitido, pelo menos, cinco vezes durante a semana com especial enfoque no período do fim de semana, alcançou volumes de audiências muito satisfatórios. Em média, o acumulado de contactos por semana é de cerca de 100 000 pessoas, sendo as emissões com maior audiência as de sábado à tarde e domingo de manhã.

A emissão com maior *share* alcançou 7,9% dos espectadores, tendo havido várias emissões que ultrapassaram a média de audiência do próprio canal. Em termos globais, ao fim de três meses de emissões, houve mais de 1 milhão de contactos com o Marca Pessoal, sem contar com as visualizações efetuadas através do site www.rhtv.com.pt. A este sucesso não será alheio o interesse de-



12



13



14

monstrado por inúmeras personalidades ligadas à gestão, economia, academia, artes e espetáculos que fizeram questão de dar o seu contributo. Pelo referido, a TVI solicitou à Tema Central a produção de uma segunda série do Marca Pessoal que, desta forma, possibilitará a participação de ainda mais personalidades e empresas que terão a oportunidade de dar a conhecer os melhores exemplos e práticas na gestão de pessoas.

DISPONÍVEIS OS RESULTADOS DO SURVEY MUNDIAL BCG/WFPMA 2012 (13)

Já estão disponíveis os resultados do survey “*Creating People Advantage*”, preparado conjuntamente pela Boston Consulting Group (BCG) e pela World Federation of People Management Associations (WFPMA) com dados referentes a 2012. A APG é membro desta federação desde 1976. Este foi o sexto ano que este inquérito foi realizado – já reconhecido no mundo dos RH como um dos mais importantes a nível mundial – tendo sido coordenado em Portugal pela APG e que pretendia fornecer pistas sobre algumas temáticas no seio das organizações tais como:

- *Employer branding*, recrutamento, integração e estratégias de retenção;
- *People management* em economias em rápido crescimento;
- Gestão da força de trabalho em tempos instáveis;

O questionário foi lançado em simultâneo em todo o mundo tendo obtido respostas em mais de 100 países. Em termos de números de respostas obtidas, a APG conseguiu colocar o nosso país nos 10 primeiros lugares com 108 respostas. Em Portugal, os 5 tópicos mais relevantes identificados pelos respondentes foram os seguintes: (1) Gestão do Talento; (2) Melhorar o Desempenho das Lideranças; (3) Melhorar a Gestão do Desempenho e a Recompensa; (4) Gestão da Mudança e Transformação Cultural; (5) Gestão do Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Conheça todas as conclusões deste relatório e as comparações entre os vários países aqui. A WFPMA é constituída por mais de 90 associações nacionais de Gestão das Pessoas (entre as quais a APG) representando mais de 600 000 profissionais em todo o mundo.

OIT DIVULGA RELATÓRIO GLOBAL SOBRE OS SALÁRIOS E O CRESCIMENTO EQUITATIVO (14)

O Relatório da Organização Interna-

cional do Trabalho (OIT) “*Global Wage Report 2012-13*”, apresentado no passado mês de dezembro na sede da OIT em Genebra, assinala as principais tendências nos salários médios no mundo. Este relatório refere que o crescimento dos salários médios diminui a nível mundial mas aumenta nas economias emergentes. Assim, de acordo com os novos dados da OIT, os salários continuam a baixar nos países desenvolvidos mas evidenciam uma certa resiliência nos países emergentes. A versão portuguesa integral do relatório está disponível através do site da OIT-Lisboa.

TECHNOLOGY FRONTIERS 2013 (15)

As conferências *Technology Frontiers*, organizadas pela revista britânica *The Economist*, terão lugar nos próximos dias 5 e 6 de março de 2013, no Inmarsat Conference Centre, em Londres. O programa *Technology Frontiers* deste ano explorará a temática dos seres humanos e as máquinas. Assim, será investigada a forma como empresas de diferentes setores estão a enfrentar o desafio de assegurar que a tecnologia complementa de forma adequada a inteligência e imaginação dos seres humanos, e também de garantir que existe um enriquecimento mútuo e não competição. Esta temática surge numa altura em que, à medida que as comunicações máquina-máquina, a robótica, a análise de dados e inúmeras tecnologias começam a ganhar terreno, quer nos negócios, quer na sociedade, o papel da intuição e imaginação dos seres humanos em diversas atividades parece estar a diminuir. O programa, que conta com



15



16

o patrocínio da Ricoh Europa, inclui um projeto de investigação de alto-nível, conduzido por Denis McCauley do *Economist Intelligence Unit*, e uma cimeira de dois dias, uma vez mais presidida por Standage, editor digital do *The Economist*, que irá analisar de forma detalhada a forma como a tecnologia está a redefinir quem somos. Os oradores confirmados para a cimeira *Technology Frontiers 2013*, que terá lugar a 5 e 6 de março de 2013, incluem também: Will Self, novelista e jornalista; Lane Greene, correspondente de Negócios do *The Economist*, entre outros, num painel em que se irá debater a forma como a tecnologia está a mudar não só a forma como comunicamos mas está também a alterar drasticamente os nossos relacionamentos e até a forma como pensamos; e Jaron Lanier, cientista da computação, que falará sobre a forma como a tecnologia está a mudar os seres humanos e como isto pode ser preocupante.

ALTERAÇÕES AO CONTRATO COLETIVO DE TRABALHO PARA O SETOR METALÚRGICO E METALOMECÂNICO PARA 2013 (16)

A AIMMAP – Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal – outorgou com os sindicatos do setor que se encontram filiados na UGT (liderados pelo SINDDEL) um conjunto de alterações ao contrato coletivo de trabalho. Estas alterações serão aplicáveis às relações entre as empresas associadas da AIMMAP, que empregam mais de 60 mil trabalhadores do setor metalúrgico e metalomecânico,

Recrutamento
Formação
Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing
Incentivos
Coaching

www.egor.pt

Soluções para tudo e para todos ...

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

e os respetivos trabalhadores. Assim, desde o dia 1 de janeiro de 2013, as três principais alterações passaram pela fixação do salário mínimo no setor em 500 euros, o aumento do subsídio de refeição para €4,20 por cada dia de trabalho e a eliminação da tabela salarial inferior do Contrato Coletivo de Trabalho, passando todas as empresas a estar sujeitas a uma só tabela de remunerações mínimas. Este acordo entre a AIMMAP e os sindicatos da UGT foi orientado por preocupações de caráter social, representando um passo em frente na proteção de todos aqueles que auferem remunerações mais baixas no setor. Rafael Campos Pereira, vice-presidente da AIMMAP, refere que “o aumento do salário mínimo no setor para 500 euros é independente de qualquer decisão que venha ou não a ser tomada por parte do governo relativamente ao salário mínimo nacional.”

IFTDO GLOBAL HRD AWARDS 2013 (17)

Anualmente, a *International Federation of Training & Development Organisations* (IFTDO), premeia projetos e trabalhos que a nível mundial se tenham distinguido pela sua originalidade e inovação e recompensa o esforço e a dedicação das pessoas que os tornaram possíveis. Para 2013, os prémios a concurso foram divididos em 3 categorias:

1. Melhor Prática em RH&D;
2. Melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho;
3. Prémio de Excelência em Pesquisa.



17



18

O grande vencedor receberá um prémio no valor de USD\$ 5000 e os restantes dois prémios receberão um valor de USD\$ 2000 cada. Serão ainda suportadas as tarifas de avião em classe económica e duas noites de alojamento de forma a que os vencedores possam participar na cerimónia de entrega dos prémios que se realizará durante o Congresso da IFTDO que terá lugar em Nova Deli, Índia, de 23 a 26 de abril 2013. As candidaturas deverão ser apresentadas até 31 de janeiro, podendo o regulamento e o formulário de candidatura ser consultados em www.iftdo.net.

BUSINESS SCHOOL DA UAL APRESENTA MBA EXECUTIVO EM GRH (18)

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 APG/ 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. O objetivo final é o da formação de quadros e executivos na gestão das pessoas, na perspetiva 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 conta com um corpo de professores de reconhecido mérito científico e experiencial, sendo coordenadores: Márcia Trigo (UALEG&N) e Margarida Barreto (APG).

RH TOON - Natal



© Copyright - Ricardo Campus - All Rights Reserved



Aprender a Aprender!

Mais do que Formar, Facilitamos Aprendizagens

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

“Aprender é um desporto de contacto” Fred Kolman

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!



O *ranking* dos talentos que gerem talentos



Afonso Carvalho,
Diretor-geral da Kelly Services

Fotos: Tema Central

Se todos estivermos de acordo que a quantidade e a qualidade do talento de uma organização têm um impacto direto na eficiência, eficácia e nos resultados da mesma; se todos estivermos de acordo que estes são os atributos essenciais de uma organização bem sucedida e bem equipada para o cada vez mais rápido e competitivo mercado mundial, então temos os ingredientes base para lançar um desafio que ilumine os verdadeiros talentos das organizações portuguesas.

Começo a minha análise do evento dos Melhores Gestores de Pessoas pelo fim, ou seja, por formular um desejo para 2013. Espero, sinceramente, que o evento de 2013 tenha ainda mais representatividade do tecido empresarial português, que tenha ainda mais diretores de produção, encarregados operacionais, *team-leaders*, perfis técnicos, entre outros. Se quiserem, que tenha muito mais candidaturas de segundas e terceiras linhas. Por outro lado, que tenha, ainda mais, empresas portuguesas.

Na minha opinião, este *ranking* veio preencher uma lacuna no nosso mercado, permitindo a todos aqueles que gerem pessoas, que influenciam pessoas, que motivam equipas, que fazem a diferença (independentemente da posição que ocupam no organograma da sua empresa), poderem expor-se, serem avaliados, “julgados” e, claro, ter o devido e merecido reconhecimento público

– para além daquele que já terão nas suas empresas.

Relativamente ao evento, o mesmo superou as nossas expectativas pois encontrámos uma sala cheia de candidatos, de curiosos e eventualmente de futuros candidatos ao *ranking* de 2013.

A Tema Central conseguiu também brindar-nos com um grupo de oradores que estiveram à altura do acontecimento, cada um ao seu estilo, mas permitam-me que sublinhe a título pessoal a primeira (Margarida Pinto Correia) e a última intervenção (Nuno Artur Silva) como aquelas que mais gostei de ouvir, aliás, acho que temos cada vez mais de olhar para os casos reais que envolvem recursos escassos ou a criatividade como forma de contornar as adversidades porque, no limite, é a força da motivação que leva à concretização dos resultados.

No que diz respeito aos vencedores, tanto aos vinte que subiram ao palco como ao vencedor em especial, gostaríamos de enaltecer a ousadia pela participação, pelo escrutínio a que foram sujeitos assim como terem sido os primeiros a serem reconhecidos como os primeiros vinte melhores gestores de pessoas.

Se o *ranking* é discutível? Será sempre, ou não fossemos “portugueses”. Se todos os que se candidataram foram avaliados pelos mesmos critérios, independentemente do tamanho da

Relativamente ao evento, o mesmo superou as nossas expectativas pois encontrámos uma sala cheia de candidatos, de curiosos e eventualmente de futuros candidatos ao *ranking* de 2013

empresa e do EBITA (tal como os organizadores sublinharam)? De certeza. Alguns dos candidatos podem não fazer parte das ‘500 Maiores & Melhores’ mas uma coisa é certa, são profissionais de excelência, avaliados e reconhecidos pelos “seus” e que tiveram a devida recompensa. Tal como pude ouvir de um administrador presente no evento face a um dos vencedores, a vitória é individual mas obviamente fruto de um trabalho que têm vindo a desenvolver para que todos nessa mesma empresa sejam verdadeiros talentos. Os portugueses, de uma forma geral, têm receio da avaliação, do escrutínio e da exposição, pelo que *rankings* como este, no mínimo, permitem ou auxiliam uma mudança organizacional, cultural e esperemos que consigam também elevar as expectativas de todos aqueles que gerem pessoas e/ou talentos em Portugal. 



Ricardo Figueiredo recebeu o prémio de Melhor Gestor de Pessoas 2012 das mãos de Afonso Carvalho



ProfiForma

Valor para o Potencial Humano



www.proforma.pt

Certificada por:





Os 20 vencedores 1º *ranking* Melhores Gestores de Pessoas

Ricardo Figueiredo, José Manuel Carvalho, Filipa Esteves, Pedro Ramos, Vítor Silva, Adérito Barradas, Ana Quintela, Antonio Raab, Beatriz Rubio, Carlos Pedrosa, Conceição Ribeiro, Fernanda Barata de Carvalho, Irene Cardoso, Javier Valera, Jorge Valentim, Manuel Alvarez, Matthieu Douziech, Nelson Pires, Paula Peixoto, Paulo Figueiredo.





Quem são os melhores?

No passado dia 12 de dezembro foram conhecidos, numa cerimónia no Centro Cultural de Belém, os 20 Melhores Gestores de Pessoas de 2012, gestores que passaram a integrar o primeiro *ranking* feito no nosso país. O estudo que esteve na base deste *ranking*, e que pode ficar a conhecer com mais detalhe nas

páginas seguintes, teve o seu início no mês de julho de 2012, tendo terminado no final de novembro desse ano, depois de todos os elementos que faziam parte das equipas dos gestores inscritos terem respondido aos questionários enviados. Esses questionários foram elaborados respeitando integralmente a metodologia desenvolvida especificamente para este efeito. Em 2013, o

estudo irá voltar a realizar-se, antecipando-se o seu início para abril. Este dossiê especial é totalmente dedicado àqueles que em 2012 mereceram a distinção como Melhores Gestores de Pessoas, distinção que poderão utilizar oficialmente durante 12 meses a partir da data de atribuição. Conheça a metodologia e os grandes vencedores. **—P**



Metodologia Melhores Gestores de Pessoas

O primeiro *ranking* português dos melhores gestores de pessoas é uma iniciativa pioneira da Tema Central e da Qmetrics, que conta com o apoio da APG. O objetivo principal deste estudo é identificar, entre um conjunto de candidatos, os melhores gestores de pessoas em Portugal.

Os destinatários do estudo são as chefias diretas (gestores de pessoas que tenham pelo menos cinco pessoas a reportar-lhes diretamente) e as chefias indiretas de segundo nível (gestores de pessoas que tenham pelo menos dez pessoas a reportar-lhes direta ou indiretamente). As candidaturas foram apresentadas pelas organizações, que inscreveram o(s) seu(s) gestor(es) de pessoas, ou a título individual com autorização da respetiva organização.

Os candidatos distinguidos poderão, a partir de agora, utilizar a logomarca “Melhores Gestores de Pessoas”, com referência ao ano do estudo.

O apuramento dos melhores gestores de pessoas foi enquadrado nas categorias: Competências ao nível do desenvolvimento dos seus colaboradores; Competências ao nível do desenvolvimento da sua equipa; Competências ao nível do desenvolvimento da sua empresa, e Características pessoais.

METODOLOGIA DE APURAMENTO DOS “MELHORES GESTORES DE PESSOAS”

Após a formalização da inscrição, foi solicitada a indicação de listagem de colaboradores que reportam direta ou indiretamente aos candidatos, há pelo menos seis meses, para integrarem a base de sondagem do estudo de avaliação dos gestores de pessoas. O questionário foi, depois, disponibilizado via *e-mail* aos inquiridos, tendo sido respeitada a confidencialidade das respostas individuais.

A cada candidato é disponibilizado um relatório individual em suporte eletrónico contendo a análise, por categoria, das dimensões do estudo, bem como um *benchmarking*

Após o período de resposta aos questionários, foi efetuado o tratamento das respostas, tendo sido a pontuação final de cada candidato calculada com base na média ponderada das respostas ao questionário relativas ao candidato em questão (com resultados expressos na escala de 0-100). O *ranking* dos Melhores Gestores de Pes-

soas está ordenado por ordem alfabética, sendo alvo de distinção específica os cinco candidatos com pontuação mais elevada, os melhores classificados por dimensão da equipa que gere e os melhores classificados na categoria setor público. Para efeito de apuramento do melhor classificado por dimensão da equipa, consideraram-se as seguintes dimensões: equipas entre 5 a 9 colaboradores; equipas de 10 a 19 colaboradores e equipas com mais de 20 colaboradores.

A cada candidato é disponibilizado um relatório individual em suporte eletrónico contendo a análise, por categoria, das dimensões do estudo, bem como um *benchmarking* com os resultados globais e recomendações de melhoria. _____



Modelo de competências que faz parte da metodologia para selecionar os Melhores Gestores de Pessoas

Ranking Melhores Gestores de Pessoas

OS CINCO PRIMEIROS			Prémios setoriais
Ricardo Figueiredo	Gelpeixe - Alimentos Congelados S.A.	Diretor Produção	Dimensão de Equipa 10 a 19 colaboradores
José Manuel Carvalho	SRS Advogados	Diretor Administrativo e Financeiro	Dimensão de Equipa 5 a 9 colaboradores
Filipa Esteves	Páginas Amarelas, SA	Diretora de Recursos Humanos & Desenvolvimento	Dimensão de Equipa 5 a 9 colaboradores
Pedro Ramos	Companhia CARRIS de Ferro de Lisboa, SA	Diretor de Gestão de Pessoas e Capital Humano	Setor Público e Dimensão de Equipa 10 a 19 colaboradores
Vítor Silva	HOTELGAL	Diretor Regional de Recursos Humanos	Dimensão de Equipa 5 a 9 colaboradores

VENCEDORES POR ORDEM ALFABÉTICA*			Prémios setoriais
Adérito Barradas	SMAS	Encarregado Operacional - Águas da Amadora	Setor Público e Dimensão de Equipa 10 a 19 colaboradores
Ana Quintela	Tetraplano, Engenharia, Lda	Gerente	
Antonio Raab	Hilti Portugal - Produtos e Serviços, Lda.	Diretor-Geral	
Beatriz Rubio	RE/MAX	CEO	
Carlos Pedroso	SMAS	Encarregado Operacional - Saneamento de Oeiras	Setor Público
Conceição Ribeiro	HOTELGAL	Diretora-Geral	
Fernanda Barata de Carvalho	Accenture Consultores de Gestão	Diretora de Recursos Humanos	
Irene Cardoso	Olisipo	Diretora de Recursos Humanos	
Javier Valera	Baxter Médico-Farmacêutica	Diretor-Geral	
Jorge Valentim	Grupo ACITEL	Diretor Comercial	
Manuel Alvarez	RE/MAX	Presidente Executivo	
Matthieu Douziech	L'Oréal Portugal	Diretor de Recursos Humanos	
Nelson Pires	Jaba Recordati, SA	Diretor-Geral	
Paula Peixoto	Olisipo	Human Resources Consultant	Dimensão de Equipa mais de 20 colaboradores
Paulo Figueiredo	Companhia de Seguros Seguro Directo	Responsável de Contact Center	

* O ranking MGP identifica os 5 primeiros classificados os restantes vencedores surgem por ordem alfabética

HILTI

www.hilti.pt



Ferramentas elétricas e sistemas de fixação.

Hilti. Supera expectativas.

Grupo Hilti

O Grupo Hilti é líder mundial no desenvolvimento, fabrico e comercialização de produtos de alta qualidade para o cliente profissional da indústria da construção. Comprometemo-nos a alcançar a excelência na inovação, na qualidade total, na relação direta com o cliente e na comercialização eficaz.

A Hilti está presente em mais de 120 países em todo o mundo. Dos mais de 19.000 empregados, dois terços trabalham directamente para os nossos clientes em organizações de vendas, serviço de atendimento a clientes e engenharia técnica. Tem fábricas e centros de investigação na Europa, América e Ásia.

A sede do Grupo situa-se em Schaan, no Principado do Liechtenstein.



Ricardo Figueiredo

Paixão pelo que fazemos de modo a 'contagiar' os outros



Ana Cristina Oliveira, chefe de produção, destaca que Ricardo Figueiredo "adora trabalhar em equipa, tem um ótimo relacionamento interpessoal, com capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, criatividade e é um comunicador nato".

Ricardo Figueiredo é o Melhor Gestor de Pessoas 2012. Em entrevista, refere que Nelson Mandela é o seu líder de referência e que a assertividade, o respeito pela outra pessoa, a paixão pelo que faz e o conhecimento profundo dos processos de trabalho são competências fundamentais para uma boa gestão de pessoas.

por: Duarte Albuquerque Carreira

Ricardo Figueiredo é o Melhor Gestor de Pessoas 2012. Aquele que, entre as dezenas de candidatos, mais se destacou enquanto gestor de pessoas de excelência. "Três razões para ser um bom gestor de pessoas não chegam, pois o Ricardo é muito mais que isso. O Ricardo adora trabalhar em equipa, tem um ótimo relacionamento interpessoal, com capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, criatividade e é um comunicador nato. Liderança, iniciativa e dinamismo são valores a acrescentar. Gosta de

instigar mudanças, levando o grupo a ser criativo junto dele, para que os sucessos sejam partilhados por todos. O Ricardo é um gestor de pessoas extraordinário. É o líder de uma grande equipa, que a mantém motivada e unida", quem o diz é Ana Cristina Oliveira, chefe de produção na empresa Gelpixe e alguém que trabalha diariamente com Ricardo Figueiredo e, como tal, tem um conhecimento profundo das suas competências enquanto líder e gestor de pessoas. Em entrevista à Pessoal, Ricardo Figueiredo refere que sente "grande orgulho em saber que devo esta distinção à minha

A opinião da equipa

"O título de chefe aparece e desaparece no momento certo, trata-se de um amigo que cria empatia com tudo e com todos...". André Catarino, chefe de linha de produção.

equipa, que se trata de um prémio que me é atribuído por ela, pela opinião que têm sobre mim e sobre a minha liderança". O diretor de produção da Gelpixe, para além de conquistar o primeiro lugar no ranking dos 'Melhores Gestores de Pessoas 2012', foi ainda distinguido na categoria "Dimensão de Equipa 10 a 19 colaboradores".

EM SUA OPINIÃO, QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS QUE ACHA MAIS IMPORTANTES NUM BOM GESTOR DE PESSOAS?

Considero a assertividade como uma competência essencial, o respeito pela outra pessoa, tentando colocar-nos no lugar dela sem abdicar das nossas crenças e de quem somos. Ter paixão pelo que fazemos de modo a podermos 'contagiar' os outros e o conhecimento profundo dos processos de trabalho são também fundamentais para uma boa gestão de pessoas.

COMO É QUE UM 'MELHOR GESTOR DE PESSOAS' ASSEGURA O DESENVOLVIMENTO E PRODUTIVIDADE DOS SEUS COLABORADORES E DAS SUAS EQUIPAS?

Mantendo um nível de exigência elevado e não descurando os objetivos individuais da equipa, por forma a garantir a 'pessoa certa para o lugar certo'. A delegação de responsabilidades é também muito importante neste sentido, pelo que tenho procurado delegar sempre que possível como forma de motivar a minha equipa e possibilitar o seu desenvolvimento. A aposta na formação constante, uma rigorosa avaliação de desempenho e a

disseminação de valores de proatividade, espírito de equipa e abertura para a mudança, são outras das 'ferramentas' de que me socorro. O meu lema, que procuro transmitir à equipa, é o de podermos fazer sempre mais e melhor, e devemos procurar trazer todos dias valor acrescentado à empresa – e isso sente-se no trabalho do grupo.

EM QUE MEDIDA A GELPEIXE CONTRIBUIU PARA SER UM BOM LÍDER DE PESSOAS?

Contribuiu muito pela aposta e pela confiança que tem depositado em mim. Sinto, por parte da administração da Gelpixe, um apoio constante e o ambiente que se vive na empresa (que tem ganho vários prémios como melhor empresa para trabalhar) facilita muito o nosso desempenho como gestores de pessoas. O ambiente familiar que se vive, partilhado desde o topo, faz com que os colaboradores se sintam bem na empresa, e nós como gestores

de área, transmitimos esses valores ao nosso grupo de trabalho. Somos de facto uma grande família, onde a par de um nível de exigência elevado, existe de facto um grande espírito de camaradagem e entreajuda.

EM TERMOS PESSOAIS, QUAL O SIGNIFICADO DESTA DISTINÇÃO COMO 'MELHOR GESTOR DE PESSOAS'?

Em primeiro lugar, sinto um grande orgulho em saber que devo esta distinção à minha equipa, que se trata de um prémio que me é atribuído por ela, pela opinião que tem sobre mim e sobre a minha liderança. É também

"Um homem objetivo, direto e ponderado, que dá o melhor de si todos os dias. O Ricardo sabe reconhecer e valorizar cada colaborador com quem trabalha. É gratificante poder trabalhar com um excelente profissional". Clara Khimji, operadora de produção/ qualidade.

A opinião da equipa

Perfil

Nome: Ricardo Alexandre Figueiredo
Formação: 12º Ano Completo e frequência do curso de Engenharia Alimentar
Empresa: Gelpixe, Alimentos Congelados
Cargo: Responsável de Produção
Lidera: 73 pessoas
Está desde março de 2001 na Gelpixe

uma honra ver essa opinião reconhecida publicamente através de iniciativas como esta.

PODE INDICAR-NOS UM LÍDER QUE SEJA UMA REFERÊNCIA PARA SI E AS RAZÕES QUE ESTÃO NA BASE DESSA ESCOLHA?
O meu líder de sempre, Nelson Mandela. Por tudo! _____

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

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

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

Formato
= 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 Agrícola
= Esta parceria tem proporcionado soluções à medida das nossas necessidades. Tem sido um verdadeiro "gozo" trabalhar com uma empresa com este nível. =

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

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-A-DIA PROFISSIONAL DOS PARTICIPANTES.

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

<http://blendedsystems.pt>

BLENDED TRAINING SYSTEMS
eLearning Centes. A qualquer hora, em qualquer lugar, 24/7



José Manuel Carvalho

Experiência profissional e capacidade de liderança

José Manuel Carvalho faz questão de destacar dois líderes que são para si uma referência: Pedro Camara e Pedro Rebelo de Sousa. “Tenho tido a felicidade de trabalhar com algumas pessoas brilhantes e que têm contribuído para a minha formação profissional e humana. Destacaria duas pessoas: o primeiro, um dos melhores gestores de Recursos Humanos deste país, que se chama Pedro Camara; e o outro, o dr. Pedro Rebelo de Sousa. Quanto ao primeiro, estivemos ambos na génese de um projeto da PepsiCo chamado Matutano, onde tivemos oportunidade de implementar um conjunto de técnicas e formação muito avançado nessa altura – anos 90 – neste país. Fomos dos primeiros a avançar com formação em liderança e TQL (*total quality leadership*). Criámos na fábrica da Matutano Carregado quase quinhentos novos postos de trabalho e uma organização das mais avançadas e sofisticadas do universo Pepsi. O Pedro foi o catalisador dessa mudança organizativa e tive então oportunidade de viver na prática como essas técnicas de gestão de pessoas são poderosas, quando bem implementadas.

“Quanto ao segundo, o dr. Pedro Rebelo de Sousa, pelo seu humanismo e esforço diário em criar um ambiente de trabalho muito familiar e amigo; preocupação constante com os seus colaboradores e melhoria das suas condições de trabalho. Isto, aliado a uma enorme experiência profissional e de vida impressionantes. Demonstrando sempre enorme energia e vontade de trazer inovação

“Inspirador, autêntico e corajoso são as características deste que considero ser o melhor chefe que alguém pode desejar”. Leonor Cunha, diretora de comunicação & marketing.

A opinião da equipa



Na opinião de Catarina Coutinho, DRH, “motivação, integridade e inteligência emocional são características que fazem do dr. José Manuel Carvalho um ótimo gestor de pessoas”.

ao nosso setor de atividade, imprime o ritmo certo à nossa organização. Estas condições facilitam, em cada dia, o nosso trabalho”, conclui José Manuel Carvalho, atualmente diretor administrativo e financeiro do escritório SRS Advogados.

Para José Manuel Carvalho, a experiência profissional adquirida como gestor de pessoas e a capacidade de liderança são as duas competências básicas que um bom gestor de pessoas deve possuir, bem como a formação adquirida nestes temas. O responsável considera que a possibilidade de ter vivido a implementação de técnicas concretas em diferentes tipos de organizações e negócios será também uma mais-valia muito importante.

Questionado sobre como é que um ‘Melhor Gestor de Pessoas’ assegura o desenvolvimento e produtividade dos seus colaboradores e das suas equipas, José Manuel Carvalho adianta que “começa pela capaci-

dade de convencer o topo da pirâmide hierárquica da organização que tem de haver um sistema integrado de ferramentas que irão ajudar nesse objetivo crítico para qualquer organização”. O gestor esclarece que “dessas ferramentas faz parte um sistema de avaliação de desempenho que implique a marcação de objetivos quantitativos e qualitativos a todos os seus colaboradores. Também um sistema de compensação que tire consequências desse processo de avaliação, premiando, de facto, quem mais se destaca. Elementos também muito importantes”, acrescenta, “são a existência de planos claros de progressão nas respetivas carreiras e planos de formação”.

José Manuel Carvalho refere, no entanto, que “tudo isto não chega, porque, no final, tudo isto tem uma componente algo mecânica. A interação direta diária com cada pessoa que nos reporta, a criação de um ambiente de

A opinião da equipa

“Não manda, inspira e move a sua equipa em direção a um objetivo de forma voluntária. Reconhece um bom trabalho e faz uso do elogio como ferramenta de estímulo para a equipa”. Maria Manuela Trindade, diretora financeira.

trabalho saudável e motivante e o estabelecer um clima de inteira confiança mútua são passos críticos. Mostrar confiança no trabalho de cada colaborador e aumentar, em doses adequadas, o seu grau de exposição organizativa também ajuda muito nesse processo”, conclui.

RECONHECIMENTO E CONFIANÇA

Integrar a lista dos Melhores Gestores de Pessoas “significa reconhecimento e confiança dos diretores que me reportam diretamente”, realça José Manuel Carvalho. “Esses fatores críticos têm de ser diariamente construídos com a demonstração, da minha

parte, de um elevado grau de exigência profissional, mas também amizade e confiança total no seu trabalho. Em termos mais gerais, o reconhecimento da experiência adquirida nestas área de gestão global e, certamente, algum mérito na implementação de todos estes processos e técnicas de trabalho na SRS Advogados”, conclui.

Sobre a empresa onde atualmente trabalha, o gestor esclarece que “tem sido um projeto em constante construção e aumento do seu grau de sofisticação. Não será por acaso que tem sido escolhida sistematicamente nos últimos seis anos como uma das ‘Melhores Empresas para Trabalhar’ em Portugal. Esse facto está diretamente associado aquilo que os seus sócios têm tido como visão para este seu projeto. A criação de uma cultura de exigência, mas também de grande humanismo, onde as pessoas se sentem naturalmente bem a trabalhar, não é fruto do acaso. Como ad-

ministrador das áreas de suporte desta organização tenho tido a oportunidade de passar esse tipo de cultura e posicionamento a toda a minha equipa e dar assim o meu contributo para essa atmosfera interna global de melhoria contínua”. —

Perfil

Nome: José Manuel Carvalho
Formação: Licenciado em Gestão pelo ISCTE e bacharel em Contabilidade pelo ISCAL
Empresa: Sociedade Rebelo de Sousa, Advogados
Cargo: Administrador e Diretor-geral
Lidera: 21 pessoas
 Está desde 2003 na SRS Advogados

HP Hospedeiras de Portugal

50 Anos de Excelência!

PROMOÇÃO E IMAGEM
 Hospedeiras . Promoções
 Eventos . Merchandising
 Outros

RECURSOS HUMANOS
 Trabalho Temporário
 Recrutamento e Selecção
 Gestão Contratual . Outsourcing

www.hospedeiras-portugal.pt

Lisboa - Rua Artilharia Um, nº 79
 Tel. 21 383 91 40 | Fax. 21 386 19 68
 hospedeiras@hospedeiras-portugal.pt

Porto - Av. Boavista, nº 1681 - Ed. Bristol
 Tel. 22 532 02 80 | Fax. 22 532 02 89
 porto@hospedeiras-portugal.pt



Filipa Esteves

Ter paixão pelo que faz e pelas pessoas



Susana Nunes considera que ter “uma líder que nos desafia todos os dias e que nos mostra que o céu é o limite, porque podemos melhorar sempre mais, é um privilégio”, para acrescentar, “nunca temos dúvidas em suportar as suas decisões, porque sabemos que podemos confiar sempre”.

Perfil

Nome: Filipa Gamanho Esteves

Formação: Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações, com *master* em Gestão e várias certificações em Recursos Humanos

Empresa: Páginas Amarelas

Cargo: Diretora de Recursos Humanos & Desenvolvimento

Lidera: 8 pessoas

Está desde janeiro de 2007 na Páginas Amarelas

Abraham Lincoln, pela sua determinação e coragem em seguir os sonhos, independentemente dos obstáculos, e pela sua capacidade de liderar pelo exemplo e inspirar os outros através dos seus valores, é a grande referência em termos de liderança para Filipa Esteves, diretora de Recursos Humanos e Desenvolvimento da Páginas Amarelas, empresa presente no mercado português há mais de 50 anos.

Na sua opinião, um bom gestor de pessoas tem de ter paixão pelo que faz e, principalmente, pelas pessoas com quem trabalha, as quais deverão ser sempre a sua principal prioridade; tem de ser exigente, otimista e corajoso na forma como lida com os desafios; não esquecendo a integridade e a consistência nos relacionamentos e decisões diárias. “Resumindo”, diz, “um bom gestor de pessoas deve

Ser um Melhor Gestor de Pessoas é:

“um enorme orgulho, com a satisfação de ser um reconhecimento e valorização individual”

acreditar sempre em si e nos outros, com dedicação e vontade de inspirar em todos os momentos e com o objetivo de conseguir, com a sua equipa, sempre o melhor – mais do que o possível”.

Filipa Esteves considera que para um líder assegurar o desenvolvimento e produtividade dos seus colaboradores deve, em primeiro lugar, reconhecer que “cada colaborador é único, adaptando o seu comportamento, mas valorizando os diferentes contributos com o mesmo reconhecimento e entusiasmo. A forma como se comunica e cria um propósito comum também é diferenciadora, sendo a celebração e a responsabilização sempre conjunta, assim como a interligação entre o que é exigido e o suporte que é facultado constante. Por último, partilho um dos meus princípios e que, penso, retrata qual a atitude correta para a melhoria e o desenvolvimento: ‘para ser grande, sê inteiro: põe quanto és em tudo o que fazes!’”.

UMA VITÓRIA TAMBÉM DA EQUIPA E DA EMPRESA

Para a diretora de Recursos Humanos e Desenvolvimento da Páginas Amarelas é “um enorme orgulho” ser distinguida no âmbito do *ranking* Melhores Gestores de Pessoas, “com a satisfação de ser um reconhecimento e valorização individual mas

também para a equipa que lidero e para a empresa onde estou integrada”, completa. “Este estudo reconhece a importância das pessoas e o impacto dos seus gestores na forma como se vive o dia-a-dia nas empresas, destacando-se, ainda, a metodologia objetiva utilizada. É, por isso, um enorme orgulho receber esta distinção”.

E A EMPRESA ONDE TRABALHA ASSUME UM PAPEL IMPORTANTE NESTA VITÓRIA DE FILIPA ESTEVES

“Todas as nossas experiências positivas influenciam os nossos hábitos e aprendizagens, contribuindo, por isso, para sermos um bom líder de pessoas. A Páginas Amarelas tem tido um importante papel no reforço das minhas características pessoais e competências, facilitando a diferenciação na gestão de pessoas. Somos impulsionados diaria-

A opinião da equipa

“É uma extraordinária gestora, capaz de influenciar e motivar a sua equipa, através de um excelente relacionamento interpessoal, de uma comunicação cuidada, da responsabilização e exigência constantes, com uma paixão e profissionalismo acima da média. Pedro Xavier, *compensation & benefits specialist*.”

“A sua permanente atenção aos mais pequenos pormenores, no que se relaciona com cada um de nós, faz dela uma líder única”. Cristina Portugal, *training & development specialist*.”

A opinião da equipa

mente, através de diferentes programas, a investir no nosso desenvolvimento e das equipas, existindo um claro acompanhamento por parte da empresa e da chefia”, conclui. **—P**



we exceed to succeed

letstalkgroup.com **catálogo de formação 2013**

Especialistas no desenvolvimento do Capital Humano, actuamos nas áreas da Formação Empresarial e Consultoria de Gestão:

- / HR Consulting
- / Management Consulting
- / Mystery Shopping & Customer Satisfaction
- / Corporate Training
- / Outdoor Training
- / Events Management

letstalkgroup
Consulting • Corporate Training • Events Management

LISBON • STOCKHOLM • LUANDA • LONDON
T: +351 217 957 468 • E: INFO@LETSTALKGROUP.COM
WWW.LETSTALKGROUP.COM



Pedro Ramos

Comprometer os elementos da equipa

Pedro Ramos tem o seu trabalho, enquanto gestor de pessoas, “altamente facilitado” devido à “fórmula mágica” que existe na CARRIS. E essa “fórmula mágica”, segundo o próprio, resulta da conjugação de três ingredientes fundamentais: “primeiro, já existe instituída, desde há vários anos, uma cultura de mudança, de excelência e de meritocracia; em segundo, temos uma administração (gestão de topo) fortemente envolvida nos processos de mudança cultural e muito determinada em obter resultados, envolvendo o capital humano da organização e que sabe e é capaz de reconhecer o trabalho das várias equipas; terceiro, tenho, pessoalmente, o enorme privilégio de contar com uma equipa fortemente motivada e competente e que faz as coisas acontecerem! Capaz de empreender, desenvolver projetos e ajudar a ‘energizar’

uma empresa inteira!”

Pedro Ramos está na CARRIS, empresa com cerca de 2400 trabalhadores, há dois anos e meio, para si, pertencer ao *ranking* dos Melhores Gestores de Pessoas, ainda para mais num lugar cimeiro, “é uma enorme honra – até por ser a primeira edição! – sobretudo porque resulta como produto de uma avaliação dos meus colaboradores mais diretos. É, desta forma, um reconhecimento pessoal de que se está no bom caminho (havendo, certamente, aspetos que terei de melhorar) e que a equipa está fortemente mobilizada em torno dos objetivos”, diz. “Por outro lado”, reforça, “o facto de ter sido distinguido como ‘Melhor Gestor de Pessoas do Setor Público’ ainda foi mais importante para mim. Numa altura em que facilmente se discrimina negativamente o setor empresarial do Estado e ‘tudo o que é público’. Isto

Lurdes Raimundo, técnica de competências & benefícios da área de gestão de pessoas, considera que Pedro Ramos “definiu um caminho que temos vindo a percorrer com consistência, mobilizando e motivando energeticamente toda a sua equipa, bem como a comunidade laboral da empresa”.



Perfil

Nome: Pedro Ramos

Formação: Doutorando em Economia de Empresa, mestre em Sociologia do Emprego e licenciado em Ciências da Educação

Empresa: Companhia CARRIS de Ferro de Lisboa

Cargo: Diretor de Gestão de Pessoas e Capital Humano

Lidera: 45 pessoas

Está desde junho de 2010 na CARRIS

representa a grande visibilidade que o projeto de transformação da área da gestão das pessoas e do capital humano na CARRIS, que tenho tido o privilégio de liderar, está a ter dentro e fora da empresa”.

LIDERANÇA MOBILIZADORA, COM EMOÇÃO E POSITIVA

“Um bom gestor de pessoas”, assegura Pedro Ramos, “tem de ser alguém que pratique uma liderança mobilizadora, que se envolva e saiba envolver todos os elementos da sua equipa com vista ao atingimento de objetivos”. O diretor de recursos humanos considera também, sobretudo neste contexto de crise, que um bom gestor de pessoas “tem de ser criativo, inspirador, ‘energizador’, pondo ao dispor da equipa todo o seu *know-how* e talento. Por último, afirma: “o bom gestor de pessoas não pode descurar, de forma alguma, a importância da comunicação direta com os seus colaboradores, mobilizar de todas as formas, falar verdade e não desfocar ‘o caminho a seguir”.

Pedro Ramos considera que se juntarmos a

estas competências “uma dose de emoção, de paixão e de diversão, teremos o gestor de pessoas ideal. Ser positivo (e impor positividade) é uma obrigação dos bons gestores de pessoas. Eu, por exemplo, proíbo palavras como ‘problema’, em vez desta, usamos sempre a palavra ‘desafio’”, enfoca.

O responsável pelo capital humano da CARRIS considera, sobre o envolvimento e produtividade dos colaboradores, que “o melhor gestor de pessoas tem de estar comprometido e comprometer todos os elementos da sua equipa em torno de projetos de desenvolvimento pessoal e da equipa. Julgo que a chave é, em cada momento, encontrar os desafios certos (ou mais adequados) para cada membro da equipa, bem como a fórmula de sucesso em termos da ligação entre os processos de trabalho e os momentos de aprendizagem e desenvolvimento. Depois, há todo o papel determinante e essencial do gestor de pessoas ao

nível do reconhecimento, um ‘simples’ muito obrigado no momento certo é essencial! E há que celebrar apenas os sucessos! Às vezes há tendência para se valorizar mais os insucessos (ou erros) e menos os sucessos e vitórias da equipa! Os erros e insucessos devem apenas servir como momentos de aprendizagem”, salienta Pedro Ramos.

O diretor de Gestão de Pessoas e Capital Humano da Companhia CARRIS de Ferro de Lisboa encontra em José Mourinho uma “excelente” referência enquanto líder. As razões? “É claramente um líder mobilizador, sendo capaz de identificar e potenciar o desafio certo para cada colaborador, colocando o mérito e o talento individual ao serviço do sucesso coletivo. Da mesma forma, o Mourinho consegue explorar os insucessos da equipa enquanto momentos de aprendizagem individual e coletiva, nunca desfocando os reais objetivos, numa forte atitude vencedora”. ──┐

A opinião da equipa

“O Pedro Ramos é um líder dinâmico, disruptivo e inovador, que tanto sabe delegar os desafios certos para as pessoas certas como ‘energizar’ e reconhecer cada uma no momento certo.”
André Simões, técnico da área de capital humano e planeamento RH.

“O Pedro Ramos é um líder que através de uma comunicação positiva e frontal transmite confiança, envolve e mobiliza todos os elementos da equipa. A sua energia positiva transforma os problemas em desafios!” Lúcia Matos, enfermeira e chefe da Divisão da Área de Saúde e Segurança no Trabalho.

A opinião da equipa

IFE ABILWAYS **FORMAÇÕES INTER - INTRA 2013**

DIREITO LABORAL • RECURSOS HUMANOS

20%*
DESCONTO ATÉ 10.01.2013

[WWW.IFE.PT](http://www.ife.pt)

DIREITO LABORAL

- Alterações laborais up to date
Liéboa e Porto: 12 Mar
- Cessação do contrato de trabalho
Liéboa e Porto: 13 Mar
- Processamento salarial e segurança social
Liéboa e Porto: 14 Mar
- Remuneração de executivos
Liéboa e Porto: 18 Mar
- Optimização fiscal das remunerações
Liéboa e Porto: 19 Mar
- Aspectos legais da subcontratação de trabalhadores
Liéboa e Porto: 20 Mar

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Balanced scorecard na gestão de recursos humanos
Liéboa e Porto: 21 Mar
- Excel aplicado à gestão de recursos humanos
Liéboa e Porto: 25-26 Mar
- Reestruturação e dimensionamento de quadros
Liéboa e Porto: 2 Abr
- Expatriação e gestão de quadros internacionais
Liéboa e Porto: 2 Abr
- Métricas para responsáveis de formação
Liéboa e Porto: 3 Abr
- Gestão e avaliação de competências
Liéboa e Porto: 4 Abr
- Optimizar a comunicação interna da empresa
Liéboa e Porto: 8 Abr
- Formação de formadores ocasionais
Liéboa e Porto: 9-10 Abr

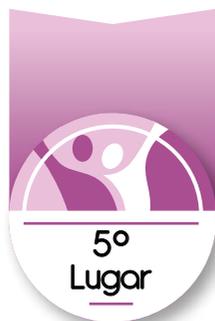
*Desconto não acumulável com outras ofertas em vigor

INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES
Ana Gonçalves • tel: +351 21 00 33 800-800 • e-mail: inscricoes@ife.pt • www.ife.pt

MEDIA PARTNERS

PORTAIS OFICIAIS

FORMAÇÕES ACREDITADAS POR



Vítor Silva

Reconhecer que cada pessoa tem de ser motivada de forma diferente

Vítor Silva trabalha na Hotelgal, Sociedade de Hotéis de Portugal, desde fevereiro de 1999, desempenhando, atualmente, funções de diretor regional de Recursos Humanos. “A sua capacidade de influenciar os outros, a equipa, com empatia, através de um reconhecimento que estimula o espírito competitivo de cada um, responsabilizando-os pelo seu trabalho, sempre com uma política de ‘porta aberta’ e uma comunicação assertiva (o respeito mútuo, a escuta ativa, e a facilidade em colocar-se no lugar do outro); a sua capacidade de colaborar de forma genuína para o benefício comum, delegando, por exemplo, tarefas chave nas pessoas certas; e a sua disponibilidade para ajudar os outros, a equipa, não só para atingirem os objetivos propostos como, principalmente, participando no que é o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um, promovendo assim a autoconfiança e o autodesenvolvimento e a motivação de cada um.” Estas são, na opinião de Vera Pereira, formadora do Hotel Tiara Park Atlantic Lisboa, as principais características que destacam o trabalho desenvolvi-

“O Hotel é feliz com um gestor como o dr. Vítor Silva”, diz Aída Cândia, assistente de Direção RH.



A opinião da equipa

“O dr. Vítor é um líder reconhecido pelos seus colaboradores, com uma admirável capacidade de gerir pessoas”. Filipa Santos, técnica de recursos humanos do Hotel Tiara Park Atlantic Lisboa.

Perfil

Nome: Vítor Silva

Formação: Licenciado em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho

Empresa: Hotéis Tiara Park Atlantic de Lisboa e Porto - Hotelgal, Sociedade de Hotéis de Portugal

Cargo: Diretor Regional de Recursos Humanos

Lidera: 8 pessoas

Está desde fevereiro de 1999 na Hotelgal, Sociedade de Hotéis de Portugal

do por Vítor Silva enquanto diretor regional de recursos humanos.

E este reconhecimento como Gestor de Pessoas de referência significa para Vítor Silva apenas isso: “reconhecimento”. Porque, em sua opinião, “o papel dos gestores é mais o de premiar do que ser premiado, quando somos premiados é inspirador e contribui para uma gestão de pessoas como o maior capital que temos.” No fundo, este reconhecimento é um “estímulo para uma continuada atenção às pessoas que gerimos e aos resultados que geramos”, revela.

A sua atual empresa desempenhou um papel relevante no seu desenvolvimento enquanto líder de excelência, “pelas oportunidades e suporte na implementação de projetos e de novos modelos de gestão”, conclui. “Somos uma empresa que se assume e distingue

por um cunho próprio nas suas práticas de gestão. Criamos projetos à medida que nos mobilizam para objetivos comuns: a satisfação do cliente e a dos nossos colaboradores. Somos bastante exigentes quer na caracterização e identificação das expectativas dos nossos clientes, quer na visão do Homem completo que cada colaborador é. Nunca nos damos como conformados, vivemos intensamente a mudança, alternativas, tendências e modelos de gestão”, destaca o diretor de Recursos Humanos dos Hotéis Tiara Park Atlantic Lisboa e Porto.

A opinião da equipa

AS COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER DE REFERÊNCIA

No entender de Vítor Silva, a ética e a visão são imprescindíveis em Gestão de Pessoas. “Pessoas que gerem pessoas têm uma responsabilidade acrescida na influência, aferição e seleção dos valores e princípios da organização”, diz. Para além disso, segundo o responsável, “um bom gestor de pessoas deve ter competências sociais que permitam, em bom rigor, gerir inovação e mudança, e competências técnicas que identifiquem e mobilizem os talentos da organização na criação de mais-valias e da sua própria sustentabilidade.”

Vítor Silva considera que são competências fundamentais em gestão, e sobretudo de pessoas, a focalização, disciplina, organização, orientação para o trabalho e desempenho, sentido de responsabilidade, pensamento es-

“O dr. Vítor é, acima de tudo, um exemplo enquanto profissional de Recursos e Humanos e enquanto ser humano”. Fátima Beselga, secretária da Direção de Recursos Humanos do Hotel Tiara Park Atlantic Lisboa.

tratégico, criatividade e coragem. “Reconhecer que cada pessoa tem de ser motivada de forma diferente é a maior qualidade que um Gestor de Pessoas deverá ter sempre associada”, finaliza.

Deste modo, surge como óbvio que Vítor Silva considere como seu modelo de liderança “todos aqueles que não se conformam e procuram criar um futuro melhor; todos aqueles que são um exemplo e empreendedores; todos aqueles que são capazes de mobilizar, criar e fazer desenvolver; todos aqueles que nos fazem sentir felizes são os líderes que quero ter”. _____



UE 2020 OPORTUNIDADE, SIM OU NÃO?

SEMINÁRIOS

17 JANEIRO 2013 . COVILHÃ . PARKURBIS
ESTRATÉGIA EUROPA 2020:
 OPORTUNIDADE PARA O SETOR DA ECONOMIA SOCIAL, SIM OU NÃO?

8 FEVEREIRO 2013 . LEÇA DA PALMEIRA. AEP
EMPRESAS SOCIAIS:
 ENQUADRAMENTO LEGAL, MODELOS E IMPACTOS NA SUSTENTABILIDADE DO 3º SETOR.

A PARTICIPAÇÃO É GRATUITA
 mas está limitada à capacidade dos auditórios e a inscrição prévia.

PARCEIROS DE DESENVOLVIMENTO

PARCEIROS DE VALORIZAÇÃO

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES
 APG/OPORTUNIDADE 2020
 email: sara.santes@oportunidade2020.eu
 Telefone 218 092 388

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES
 www.oportunidade2020.eu
 https://www.facebook.com/Oportunidade2020
 www.google+.com/opportunidade2020
 https://twitter.com/Oportunidade2020
 http://www.youtube.com/user/Oportunidade2020/



Adérito Barradas

Saber ouvir

Um gestor de pessoas, se pretende atingir níveis de desenvolvimento e produtividade deve, primeiro, planejar bem as várias fases do trabalho e garantir que o material e as máquinas necessários estejam disponíveis. Depois, é necessário esclarecer o pessoal do trabalho que vai executar, isto é, qual o resultado pretendido e como se chega lá. Neste ponto, é fundamental a aprendizagem: seja com formação, com os colegas de equipa ou até mesmo com os erros. Por outro lado, e estando nós a lidar com pessoas, é fundamental estarmos atentos a cada um deles enquanto indivíduo e à equipa como um todo, e moderar quando for preciso; só assim é possível criar um grupo unido, e que funcione como tal, respondendo às exigências diárias”, assegura Adérito Barradas, há 26 anos a trabalhar nos Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Oeiras e Amadora.

Adérito Barradas é encarregado operacional das Águas da Amadora e lidera 14 pessoas. Em sua opinião, “um bom gestor de pessoas nunca deve esquecer que está a gerir pessoas e, por isso, deve saber ouvir: saber ouvir tanto os problemas do trabalho como os pessoais, saber aceitar críticas sobre as suas decisões, e ouvir sempre todas as partes, em situação de conflito. Quando falamos de



“Inspira muita confiança na equipa, explica com muita clareza os trabalhos que têm de ser realizados e está sempre disponível para qualquer questão que a equipa tenha”. Diz Carlos Fraga, assistente operacional, sobre Adérito Barradas.

pessoas, é inevitável que surjam conflitos, e aqui é meu papel moderar os vários elementos da sua equipa. Depois, a experiência e a competência técnica na função são também essenciais e, assim, procurar dar o exemplo e não exigir algo que não se faz. É este respeito mútuo que permite coordenar uma equipa”.

Adérito Barradas, que considera a “engenheira Julieta Marques” uma referência para si, tanto técnica como humana, afirma sentir-se satisfeito por ver o seu trabalho reconhecido através da obtenção de uma distinção enquanto ‘Melhor Gestor de Pessoas’. “Esta distinção torna-se mais especial porque senti que o pessoal que dirijo me valorizou nas respostas que deu ao inquérito”, salienta. “Por outro lado”, continua, “foi uma agradável surpresa quando os SMAS me propuseram esta candidatura, considerando a minha categoria profissional – é, sem dúvida, demonstrativo de um verdadeiro reconhecimento pelo trabalho que desempenho”.

A opinião da equipa

“Sempre que solicitamos o seu apoio no local dos trabalhos, o Adérito Barradas está lá. Tem sempre muita disponibilidade para apoiar a equipa no terreno, apesar de todas as tarefas de que é responsável.” José Carlos Cardoso, assistente operacional.

E os SMAS têm desempenhado um papel muito importante no desenvolvimento de Adérito Barradas enquanto líder de equipa. “Os SMAS têm-me proporcionado ações de formação nas mais diversas áreas, desde a área técnica, à coordenação de equipas ou à segurança no trabalho. Por outro lado, considerando que no nosso trabalho a rapidez de execução é ponto fundamental, para reduzir os tempos de interrupção de abastecimento, a delegação de competências permite-me gerir o pessoal com alguma liberdade”. Por isso, um membro da sua equipa evidencia: “o Adérito Barradas inspira muita confiança na equipa, por ser muito competente tecnicamente, explica com muita clareza os trabalhos que têm de ser realizados, exigindo prazos de execução possíveis de atingir, e está sempre disponível para qualquer questão que a equipa tenha.”

A opinião da equipa

“O Adérito Barradas é uma pessoa extremamente humilde. Mesmo sendo nosso encarregado, se comete algum erro, aceita sempre a nossa opinião e partilha com a equipa para que todos possamos aprender. Vítor Sena, assistente operacional.

Perfil

Nome: Adérito Barradas

Formação: 9º ano

Empresa: Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Oeiras e Amadora

Cargo: Encarregado Operacional Águas da Amadora

Lidera: 14 pessoas

Está desde o dia 2 de dezembro de 1986 nos SMAS

UM FUTURO SUSTENTÁVEL CONSTRÓI-SE COM MUITAS GOTAS

Água é vida, é um bem essencial, mas escasso, é um recurso finito e por isso os SMAS de Oeiras e Amadora, promovem a sua utilização eficiente, racional e sustentável.

ÁGUA DA TORNEIRA, PURO PRAZER



Ana Quintela

Visão global das tarefas a desenvolver pela equipa

A Tetraplano é uma empresa de engenharia que realiza estudos e projetos nas áreas da Geotecnia, Hidráulica e Estruturas. Na empresa desde a sua fundação, em 1996, Ana Quintela acumula, atualmente, os cargos de gestora de recursos humanos e responsável técnica pela área de Geotecnia. A Tetraplano, na opinião de Ana Quintela, “é uma empresa organizada, onde se reuniu um conjunto de pessoas que comungam de uma forma de estar similar, em que em primeiro plano está o objetivo final do trabalho a entregar ao cliente e em que ‘trabalho é trabalho, cognac é cognac...’. São, em geral, pessoas que expressam diretamente a sua opinião, o que permite ter um clima de abertura generalizado. A dimensão da empresa (atualmente 14 pessoas, já fomos 20) permite conhecer razoavelmente cada um dos colaboradores e interagir diariamente com todos eles”.

Para Ana Quintela, pertencer à lista dos Melhores Gestores de Pessoas é um sinal de reconhecimento pelo esforço que diariamente pratica no desempenho das suas funções. Uma distinção que, segundo a própria, “só é possível por estar rodeada de uma equipa generosa nas suas apreciações e que demonstra o respeito que existe entre todos os membros”.

Enquanto boa gestora de pessoas, Ana Quintela procura respeitar os colaboradores e ser justa para com eles. Na sua opinião, um bom gestor de pessoas também tem de saber motivar a equipa, dando autoconfiança a cada membro no desempe-

“A Ana Quintela consegue conciliar a exigência, o rigor e a inovação no trabalho com uma vertente humana que motiva e permite extrair o melhor que há em cada colaborador.”
Ana Sofia Casanova, chefe de projetos.

A opinião da equipa

Perfil

Nome: Ana Quintela**Formação:** Eng.^a Civil, Mestre em Mecânica dos Solos**Empresa:** Tetraplano – Engenharia**Cargo:** Gerente: responsável pela área de Recursos Humanos e responsável técnica da área de Geotecnia**Lidera:** 14 pessoas
Está desde 1996 na Tetraplano.

De acordo com Joana Marques, Eng.^a civil na Tetraplano, a “organização e planeamento do trabalho, o respeito e preocupação com a vida pessoal dos trabalhadores e o investimento nos trabalhadores, tanto a nível de formações como através do acompanhamento interno, insistindo no aperfeiçoamento de cada um”, são razões que tornam Ana Quintela uma boa gestora de pessoas.

A opinião da equipa

“A Ana Quintela é uma líder, pois inspira e motiva quem com ela trabalha, mas acima de tudo é uma amiga com quem se pode contar.”
Sónia Pinto

nho das suas funções. Deste modo, a responsável sublinha que é importante que o líder saiba identificar as virtudes e as dificuldades de cada um, de modo a conseguir adequar as tarefas que têm a desempenhar. E acrescenta que também é necessário ao líder saber ouvir, ser assertivo, ter *Know-how* e ser organizado. “Julgo que um bom gestor de pessoas tem de ter um grau de autoconfiança razoável para não se sentir constantemente posto em causa”, destaca. Para incrementar a produtividade e o desenvolvimento dos seus colaboradores e equipa, Ana Quintela procura ter uma visão global das tarefas a desenvolver pela equipa (tão pormenorizada quanto possível), a quem se adequam melhor, quanto tempo levam a ser desenvolvidas e quais as prioridades entre tarefas. Procura dar *feed-back* frequente, chamando a atenção

para os desempenhos menos favoráveis e louvando os pontos positivos. Há reuniões semanais de toda a equipa para *briefing* e troca de informação relativa ao funcionamento da empresa. Em seu entender, um líder de pessoas deve ainda “estar informado relativamente a novas tendências, ser aberto a métodos, práticas e técnicas inovadoras”. Ana Quintela, neste contexto, dá o exemplo da Tetraplano, “onde já realizámos formações em comunicação, gestão do tempo, equipas de desempenho excelente, entre outras...”.

Na visão de Ana Quintela, um bom exemplo de líder é o atual Presidente dos Estados Unidos da América: Barack Obama, porque “sabe motivar a sua equipa ‘yes, we can’, sabe rir de si próprio não se levando demasiado a sério (lembro-me da cena em que um miúdo lhe quis mexer no cabelo e ele se baixou...) e está preocupado com o próximo. Não vê limitações às suas oportunidades, razão pelo que chegou onde chegou...”. 



13 e 14 MARÇO 2013
CENTRO DE CONGRESSOS
DO ESTORIL

MARQUE na sua agenda!

TRANSFORMAÇÃO E MUDANÇA

INOVAÇÃO, FLEXIBILIDADE, ADAPTAÇÃO E MELHOR DESEMPENHO

MASTERS
capital humano

13 de Março na Expo RH

Candidaturas online

www.mastersdocapitalhumano.ife.pt

Patrocinadores Platinum



KELLY
SERVICES

Apoio

Media Partners



Executive human human.

Human Resources Management

Pessoal



RH online

Organização



ADITWAYS



Antonio Raab

Enfrentar abertamente os factos brutais

Na opinião de Antonio Raab, um bom gestor de pessoas tem de ser capaz de “enfrentar abertamente os factos brutais, explicar com clareza os objetivos pretendidos, saber ouvir, atuar sob as sugestões, envolvendo sempre os membros da equipa, ter a preocupação na explicação das razões que estão por detrás das grandes decisões”. Um bom gestor de pessoas, prossegue o diretor-geral da Hilti Portugal, “pede e dá *feedback* crítico e contínuo, é flexível nas respostas às necessidades pessoais, é inspirador, encoraja os outros a tomarem iniciativas e incentiva à execução disciplinada. Sabe avaliar os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos recursos humanos, sabe acompanhar para a melhoria do desempenho e avalia de uma forma justa, ajudando aquelas pessoas que têm um desempenho mais baixo”. Antonio Raab termina a sua



Segundo João Miguel Pereira, diretor nacional de vendas, “manter a taxa de crescimento das pessoas a um nível igual ou superior à taxa de crescimento do negócio, colocar as pessoas certas nos lugares certos e manter a cultura em que as pessoas estão no centro das decisões” são as três razões para Antonio Raab ser um bom gestor de pessoas.

enumeração de competências que um bom gestor de pessoas deve ter, destacando que este deve ser “o líder que gere bem a mudança e aplica totalmente as políticas e os procedimentos. É, acima de tudo, alguém que tem paixão pelo desenvolvimento das pessoas”. Antonio Raab está desde 1982 na Hilti, portanto, há 31 anos. O responsável considera que “as pessoas reveem-se completamente nas práticas da organização, têm orgulho em trabalhar na Hilti e fazem-no com paixão”. E ele não constitui uma exceção. Até porque são Martin Hilti e Michael Hilti os

A opinião da equipa

“É um líder, muito perspicaz e muito atento. Antecipa as questões. Trata os problemas com muita elegância e diplomacia. Procura sempre inspirar nos seus pares da direção a resposta para os problemas ou a energia para aproveitar as oportunidades”. J. Gabriel Figueiras de Almeida, *sales channels & Q & services director*.

“O estilo de liderança do Antonio Raab, promovendo a comunicação aberta, potencia a diversidade de opiniões, o que se traduz em maior compromisso da equipa na tomada de decisão. Paixão pelo desenvolvimento dos colaboradores, autonomia e auto-responsabilidade são, na minha perspetiva, as suas linhas orientadoras”. Ricardo Santos, *responsável financeiro*.

A opinião da equipa

dois líderes de referência para Antonio Raab. O primeiro, “enquanto fundador, que com a sua humildade, persistência e visão de futuro, tendo começado em 1941, unicamente com cinco pessoas, escreveu uma história extraordinária, dando origem a este grande grupo com mais de 22 000 pessoas. O segundo, Michael Hilti, “seu sucessor, juntou-se ao *board* em 1994 e para quem as pessoas e a cultura da empresa são as chaves orientadoras do sucesso da empresa, um dos maiores segredos da vivência do nosso propósito: criar com paixão clientes entusiasmados e construção de um futuro melhor! A sua fonte inspiradora de compromisso com a qua-

Perfil

Nome: Antonio Raab**Formação:** Formado em Economia pela Universidade Faccar e doutoramento pelo universidade de Sta. Gallen – Suíça**Empresa:** Hilti Portugal**Cargo:** Diretor Geral**Lidera:** 5 pessoas

Está desde 1982 na Hilti

lidade total e preocupação com as pessoas são sem limites. Quando toma uma decisão, fá-lo sempre a pensar nas pessoas. Sabe reconhecer que existe uma razão pela qual as pessoas decidem ficar na organização: a paixão pelo seu trabalho e clientes. É uma pessoa que faz a diferença todos os dias, inspiradora e que reconhece o compromisso dos seus colaboradores. Pessoa com um grande poder de comunicação, acessibilidade, simplicidade e humildade, que deixa um grande legado de responsabilidade social através da criação da Fundação Martin Hilti, sempre com a preocupação de apoio social, cultural e ambiental”, conclui.

Para Antonio Raab, integrar o *ranking* nacional dos ‘Melhores Gestores de Pessoas’, “mais do que um reconhecimento dos meus colaboradores diretos face à minha forma de ser, estar e postura enquanto líder, constitui um grande incentivo de motivação para fazer cada vez mais e melhor, no caminho do desenvolvimento e crescimento das pessoas na Hilti Portugal, quer a nível pessoal quer a nível profissional”. No entanto, o responsável ressalva que a gestão de pessoas inserida numa equipa da dimensão da Hilti Portugal “não pode ser assacada a uma única pessoa mas sim a um conjunto vasto de pessoas, que vivem e fazem viver diariamente a cultura e os valores da organização: integridade, compromisso, coragem e trabalho em equipa”, conclui.

Beatriz Rubio

Ouvir, aconselhar, premiar e reconhecer



Marta Dotti considera que a "criatividade", a "frontalidade" e a "força" são as três grandes razões que tornam Beatriz Rubio uma boa gestora de pessoas.

Perfil

Nome: Beatriz Rubio
Formação: Economia e Gestão de empresas. Doutoramento, *Master em Business Administration* pela Universidade de Navarra. IESE
Cargo: CEO
Lidera: 3500 pessoas
 É desde 2002 CEO da RE/MAX Portugal

A opinião da equipa

"A Beatriz é uma fonte de inspiração, uma pessoa capaz de conduzir uma multidão pelo exemplo e pela sua energia interior que passa às pessoas. É uma pessoa com uma enorme criatividade que traz novas ideias para o negócio." António Falé, diretor financeiro.

A chegada à RE/MAX foi algo decisivo para Beatriz Rubio se tornar uma Gestora de Pessoas de excelência. "Antes de estar na RE/MAX já era diretora em outras empresas, mas só com a maturidade que encontrei na RE/MAX e o facto dos meus colaboradores não terem ordenado, é que percebi que devia mudar! E mudei e continuo a mudar a cada dia! Foram eles quem me ensinaram a ser mais humana, a aproximar-me deles e a ser uma pessoa que inspira outras pessoas", refere a responsável que assume as funções de CEO da RE/MAX Portugal desde 2002.

São muitas as competências que um bom gestor de pessoas, na opinião de Beatriz Rubio, deve possuir. Desde logo, tem de ser capaz de "ouvir, aconselhar, premiar, reconhecer cada pessoa que trabalha com ele. Porque, independentemente da função que uma pessoa realiza dentro de uma organização, todas as pessoas são importantes. As pessoas podem fazer o seu trabalho de uma forma normal, porque lhes pagam o seu ordenado, ou podem escolher ser tão inspiradoras que consigam fazer com que cada pessoa da organização realize um trabalho acima da média.

Cada pessoa deve tornar-se um líder na função que desempenha, seja ela qual for." Depois, um bom gestor de pessoas deve ser uma pessoa "capaz de elevar a autoestima de todos os que o rodeiam. Deve ter a capacidade de ver nos outros qualidades fantásticas. E dessa forma conseguir que a sua equipa atinja resultados máximos de forma natural, porque eles desejam entregar-se totalmente à empresa e não porque seja obrigatório. Tem de conseguir que cada pessoa sinta a empresa como sua, lute por ultrapassar desafios, sinta a marca, viva e apaixone-se pela marca que representa".

Um bom gestor de pessoas, no entender de Beatriz Rubio, também deve ser "uma pessoa capaz de colocar os interesses do seu grupo acima dos seus interesses pessoais" e "estar atento ao bom e reconhecer. Saber inspirar, ser criativo, desafiante, lutador e ser o exemplo destes adjetivos". Deve "saber adaptar-se às mudanças do mercado e da vida em cada

momento, com visão de futuro". Por fim, um bom gestor de pessoas deve ser "uma pessoa equilibrada na vida pessoal e profissional e que transmita este equilíbrio aos seus colaboradores".

Na opinião da CEO da RE/MAX Portugal, é, acima de tudo, através do "exemplo" que um bom gestor de pessoas assegura o desenvolvimento e produtividade dos seus colaboradores e equipas. "Comunicando muito bem, ao nível interno e externo. Todas as pessoas da organização têm de saber o caminho, e como chegar lá. O líder deve ainda inspirar aqueles que o rodeiam para que essas pessoas desenvolvam o seu trabalho de uma forma produtiva por sentirem a empresa como parte delas e não por imposição", conclui Beatriz Rubio, que encontra em "qualquer ser humano que seja capaz de exprimir o seu melhor no trabalho e na sua família, independentemente da função que realiza", um líder de referência. _____

"A Beatriz é uma líder nata que consegue contagiar todos os que estão à sua volta com a sua energia, originalidade e vivacidade". Marta Dotti, responsável de *marketing*.

A opinião da equipa



Carlos Pedroso

Trabalhar lado a lado com a equipa

Este prémio não é meu: é nosso!”. Este nosso é a equipa de 16 pessoas que Carlos Pedroso, encarregado operacional no saneamento de Oeiras, nos SMAS, lidera. “Claro que perceber que este reconhecimento me foi dado pelas pessoas com quem trabalho todos os dias tem um sabor especial!”, salienta. Enquanto líder de pessoas e de equipas, Carlos Pedroso tem uma referência incontornável, alguém que o inspira: José Mourinho. Por quê? “Pela paixão pelo que faz, pela competência técnica, pela coerência – só exigindo dos outros o que exige de si próprio – e pela importância que dá à equipa: ‘ninguém está acima do grupo’, ‘o forte das minhas equipas é a equipa’”. E é este estilo de liderança, “à Mourinho”, que Carlos Pedroso faz questão de aplicar no seu dia-a-dia profissional. “Gosto sempre de sublinhar que eu não sou diferente de todos aqueles que fazem parte da minha equipa – trabalho lado a lado com eles, e faço questão de o demonstrar diariamente!”. “Na prática”, continua, “este fator é fundamental porque eu não considero que tenho um grupo de pessoas sob o meu comando, mas sim uma equipa altamente qualificada e competente – uma equipa vencedora. Como em qualquer equipa, a função do seu responsável é procurar o apoio da organização, principalmen-

A opinião da equipa

“O Carlos Pedroso não é um chefe, é um colega e um amigo! É ele que consegue que nós, face a tudo o que temos vindo a passar, continuemos a dar o nosso melhor por esta casa – é o nosso Mourinho.” Pedro Fernandes, assistente operacional saneamento Oeiras.

A opinião da equipa

“Se tivesse de descrever o Carlos Pedroso numa palavra, diria que ele é uma pessoa extremamente humana. Respeita-nos, trata-nos como iguais e está sempre atento. Se algo não está bem com algum de nós, ele percebe logo!” Maurício Maia, assistente operacional saneamento Oeiras.

te dos RH, para que a equipa seja cada dia melhor, é saber distribuir as tarefas e deixar bem clara a posição de cada um e o mínimo que se espera dele. Por outro lado, considero também fundamental manter a motivação. Se olharmos à nossa volta, vamos ver várias pessoas que se limitam a ‘cumprir o seu papel’. Pessoas que poderiam dar muito mais e que se limitam a fazer aquilo que lhes é pedido. Mas isso não chega! O ser humano é movido a desafios e não basta passar o dia a fazer só aquilo que nos mandam, em troca do ordenado no final do mês.



José Rosa, assistente operacional saneamento Oeiras, diz que Carlos Pedroso “confia e é confiável, sabe ouvir e motiva-nos sempre a fazer melhor”.

Perfil

Nome: Carlos Manuel Simões Pedroso

Formação: 12º ano

Empresa: Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Oeiras e Amadora

Cargo: Encarregado Operacional Saneamento de Oeiras

Lidera: 16 pessoas

Está desde o dia 1 de novembro de 1991 nos SMAS

Por isso procuro sempre motivá-los e ir mais além, principalmente a saber mais e a fazer melhor. Claro que isto tem uma contrapartida: comemoramos as nossas vitórias, mas também as derrotas: sempre juntos”. E Carlos Pedroso volta a repetir a ideia inicial: “este prémio não é meu: é nosso!”.

E em que medida os Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Oeiras e Amadora têm contribuído para este espírito de trabalho em equipa e para melhorar as capacidades de Carlos Pedroso enquanto gestor de pessoas? “Desde logo”, responde, “a confiança e o reconhecimento que os SMAS me têm dado fazem toda a diferença, porque me fazem acreditar que conseguimos, nas nossas funções, fazer desta casa um exemplo. Por outro lado, acrescenta, “pela disponibilidade que sempre é demonstrada quando alguma questão surge. Enquanto responsável pela minha equipa, procuro sempre ouvir para além do que é dito e perceber o que posso fazer para melhorar a vida daqueles homens. E aí eu sou o pivô! Formação, equipamentos de proteção individual ou até, em alguns casos, apoio social, a resposta da casa é sempre positiva”, termina. **SP**



Conceição Ribeiro

Sentido de humor e humildade para se questionar a si próprio

Conceição Ribeiro é há três anos diretora-geral do Hotel Tiara Park, liderando atualmente 170 pessoas. Na sua opinião, a tarefa de um bom Gestor de Pessoas que pretende o desenvolvimento e incremento da produtividade dos seus trabalhadores está “facilitada” se, na cultura da empresa, estiver “bem expresso que as pessoas são o motor do sucesso e que temos a responsabilidade – enquanto gestores – de assegurar e promover o seu desenvolvimento, a par do desenvolvimento da empresa”.

Conceição Ribeiro assegura que o primeiro passo para um líder motivar e envolver as suas equipas é o “reconhecimento do valor da contribuição de cada um para o sucesso de todos e a valorização desse contributo, que pode ser tão mais valioso quanto maiores forem as possibilidades que damos de crescimento humano e profissional às nossas equipas”. Segundo a responsável, “o plano de formação anual da empresa deve contemplar áreas operacionais específicas a par de áreas mais abrangentes que visam um crescimento humano e pessoal e que são uma garantia de desenvolvimento na função atual ou funções futuras e reforça, portanto a valorização individual”.

Conceição Ribeiro refere ainda que “um recrutamento adequado às funções” também constitui um fator decisivo. “Para, por um lado, garantir o cumprimento dos objetivos, e, por outro, não criar expectativas desajustadas e que podem gerar insatisfação comprometendo o sucesso de toda a equipa”.

“É um ser humano pleno, pessoal e profissionalmente: perspicaz na avaliação, certa e justa na decisão”.
Carla Fontes, relações exteriores e comunicação.

A opinião da equipa

Perfil

Nome: Conceição Ribeiro

Formação: Licenciatura em Línguas e Literaturas Estrangeiras e em Gestão Hotelaria

Empresa: Hotelgal

Cargo: Diretora-geral do Hotel Tiara Park

Lidera: 170 pessoas

É desde 2009 diretora-geral do Hotel Tiara Park

A opinião da equipa

“É uma gestora completa: confiante, inteligente, corajosa e justa”.
Vitor Silva, diretor de recursos humanos.

A responsável acrescenta: “desenvolver e formar chefias intermédias que são responsáveis por áreas operacionais específicas e que funcionam como gestores das suas próprias equipas; traçar objetivos que acompanhamos e medimos e nos quais envolvemos as pessoas a todos os níveis, privilegiando uma informação regular e uma comunicação fluida nos dois sentidos; adaptamo-nos, corrigimos, alteramos em função do *feed-back* e das mudanças constantes da realidade; adotarmos o rigor como um parceiro incontornável de percurso e tomamos decisões impopulares quando necessário”.

A diretora-geral do Hotel Tiara Park sublinha que esta é a sua “fórmula de sucesso” e é a que lhe tem permitido atingir os resultados comerciais e financeiros pretendidos e “fazer do Hotel uma escola para muitos profissionais que têm integrado as



Ana Duarte, diretora comercial, refere que Conceição Ribeiro “lidera ‘por exemplo’, inspira e confia no trabalho e nas capacidades das equipas”.

nossas equipas e que partem depois para abraçar novos desafios”, diz.

Conceição Ribeiro adianta que, para si, as competências mais importantes num gestor de pessoas são a “capacidade de liderança, capacidade de decisão, determinação, bom senso, saber escutar, respeito pelos outros, sentido de justiça, sentido de humor e a humildade para se questionar a si próprio em momentos determinados e determinantes”. A responsável conclui que “é a mistura destas capacidades em diferentes proporções” que “faz ótimos gestores de pessoas, diferentes, mas igualmente capazes”.

Conceição Ribeiro não tem um líder de referência, apesar de existirem algumas pessoas que são para si grandes exemplos, como Mahatma Ghandi, Nelson Mandela ou o seu pai. Nestes exemplos de referência valoriza “a capacidade de liderança a par do respeito pelos outros, com prazer pela vida e apreciando os outros, a tenacidade, a força das convicções, a simplicidade, a surpresa e a capacidade de aprender e, sobretudo, a força da vontade”. —P



Fernanda Barata de Carvalho

Ser perseverante, insistir no seu sonho e ultrapassar os obstáculos

Lealdade, transparência e perseverança são as competências que Fernanda Barata de Carvalho, diretora de Recursos Humanos da Accenture em Portugal e Moçambique, considera mais importantes num bom gestor de pessoas. No entender da responsável, “a lealdade permitirá ao líder uma relação mais efetiva com a sua equipa, pois só assim se consegue estabelecer a lealdade recíproca, tornando a sua forma de gerir numa gestão de verdade sentida por todos os seus colaboradores. A transparência, pois permite criar confiança e sentimento de justiça, demonstrando que se está preocupado com a equipa com quem partilha os momentos bons e menos bons. E a perseverança é uma competência que considero fundamental”.

De acordo com Fernanda Barata de Carvalho, um líder, para chegar a ser um bom e verdadeiro gestor de pessoas, “tem de ser perseverante, tem de insistir no seu sonho, tem de saber ultrapassar os obstáculos que se atravessam e aprender com aqueles que não consegue ultrapassar”. A este respeito, a diretora de recursos humanos cita uma frase do filósofo Confúcio: “a nossa maior glória não reside no facto de nunca cairmos, mas sim em levantarmo-nos sempre depois de cada queda.”

Perfil

Nome: Fernanda Barata de Carvalho

Formação: Licenciatura em Ciências Farmacêuticas

Empresa: Accenture, Consultores de Gestão

Cargo: Diretora de recursos humanos Portugal e Moçambique

Lidera: 17 pessoas

Está há 16 anos na Accenture

E, certamente entre muitas outras, foram estas mensagens que ouviu do seu pai, a sua grande referência enquanto líder e “que, apesar de não estar vivo, me continua a desafiar a dar o meu melhor todos os dias, enquanto ser humano. Valores como a honestidade consigo mesmo e essencialmente com os outros, a humildade de saber ouvir e reconhecer mesmo que não fosse o que mais lhe agradasse na hora e a capacidade de escutar os outros, o que tinham para dizer para além das palavras foram seguramente os que mais me marcaram e que tento que façam parte do meu modo de vida. Não sei se conseguirei passar essa mensagem aos meus filhos mas acredito que é através do exemplo que melhor podemos passar o nosso testemunho”.

Fernanda Barata de Carvalho está há 16 anos na consultora Accenture e, atualmente, lidera uma equipa de 17 pessoas. “Dentro de cada equipa, cada pessoa deve saber qual o seu papel mas também o papel dos outros. O papel do gestor, por um lado, deve ser o de respeitar e reconhecer a competência e a importância de cada um, promovendo a melhor formação e orientação de carreira. Por outro, deve ser o de saber ser flexível, mas também firme, assegurando a integridade e coesão da sua equipa, estabelecendo objetivos de forma clara e gerindo expectativas da melhor forma, de modo que exista uma forte motivação e determinação para se chegar a um objetivo comum”, refere a responsável, formada na área das ciências farmacêuticas.

No tocante à produtividade das pessoas e das equipas, realça que “a produtividade de cada elemento tem de ser adaptada à equipa para que esta seja transversal a todos os níveis

“A Fernanda... é um ser humano, no seu todo, por compreender e ler o outro de forma natural e quase instintiva. Cumpridora, ou se nos é permitido dizer: *workaholic*, dedicada e humilde, igual a ela própria”. Mónica Rosendo, *recruiting area*.

A opinião da equipa



“O seu carisma, a sua força de acreditar no ser humano e em causas e o respeito igual pelo direito de terceiros”, são as três razões que na opinião de Ana Bernardes concorrem para Fernanda Barata de Carvalho ser uma boa gestora de pessoas.

A opinião da equipa

“A exigência, confiança, empatia e orientação são características que definem o perfil de liderança da Fernanda, que determinam o seu êxito e que impactam o sucesso da sua equipa”. Catarina Mascarenhas, Filipa Sousa e Liliana Santos, equipa de *people advisor*.

funcionais e operacionais. Envolver os seus colaboradores e fazê-los participar na estratégia que define, permite ao ‘Melhor Gestor de Pessoas’ ter uma equipa motivada para o mesmo fim comum. Se um maestro sem orquestra não existe, um bom líder sem uma boa equipa também não”, afirma Fernanda Barata de Carvalho. A diretora RH avança que “esta distinção, que muito me honra, é um reconhecimento da minha gestão diária mas sobretudo da capacidade de resposta das minhas pessoas aos desafios estratégicos que nos são colocados pela organização e que traduzimos numa verdadeira abordagem de conjunto. É uma equipa que não baixa os braços em tempos de tempestade, nem se deslumbra em tempos de bonança, tentando sempre tirar o máximo partido do trabalho em conjunto”, conclui. **PF**

Irene Cardoso

Aposta e confiança nos colaboradores



A opinião da equipa

“Excelente gestora que apresenta uma capacidade de liderança, motivação e trabalho extraordinárias. Exigente consigo mesma, que gosta de partilhar o conhecimento adquirido ao longo de uma carreira de sucesso, sendo uma mais-valia para qualquer profissional o privilégio de crescer na sua equipa.” Equipa RH da Olisipo.

Ao longo da sua carreira de mais de 20 anos, Irene Cardoso já teve o “privilégio” de coordenar centenas de colaboradores. Num momento em que vê reconhecidas publicamente as suas qualidades como gestora de pessoas, faz questão de enviar um “bem haja” para todos. “Se me permitirem, aproveito este fórum para agradecer a todos os colaboradores – algumas centenas – que tive o privilégio de coordenar ao longo da minha carreira, a lealdade, a competência, a motivação, que nos proporcionaram vários sucessos. Bem Hajam”.

Para a diretora de recursos humanos da Olisipo foi “gratificante” ter recebido este prémio, “pois foi proporcionado pela equipa. Ao longo de mais de 20 anos de liderança, posso afirmar, com orgulho, que foram vários os testemunhos e reco-

nhcimentos que recebi dos colaboradores que fizeram parte das várias equipas que liderei”. A responsável conta que “ainda recentemente um antigo colaborador, hoje destacado dirigente de uma grande empresa de telecomunicações, ao ascender a mais um importante cargo, me enviou um SMS agradecendo tudo o que aprendeu. Foi mais um testemunho de que a aposta e confiança que sempre depus nos colaboradores que trabalharam comigo, tem sido uma boa estratégia”, revela.

Alterando agora a perspetiva de líder para liderada, Irene Cardoso adianta que “foram várias as chefias que admirei”. No entanto, revela à Pessoal dois líderes: “um diretor de informática, eng. Pedro Reis, e o outro presidente, eng. Eduardo Branco, em alturas distintas da minha carreira. Ambos são importantes referências na

minha carreira justamente porque são um exemplo de como a aposta, a confiança e a autonomia são fundamentais na relação com os colaboradores”, diz.

Em sua opinião, um bom gestor de pessoas deve ter seis competências fundamentais: imparcialidade, coragem, humildade, competência pessoal, capacidade de comunicação e bom humor. Aliando estas competências à “motivação constante da equipa, transmitindo a ideia de que o sucesso de um é o de todos; apostando e confiando no valor de cada um, rentabilizando os pontos fortes individuais na valorização dos restantes; e ao fortalecimento do coletivo; um bom gestor de pessoas assegura o desenvolvimento e produtividade dos seus colaboradores e das suas equipas”, completa. —P



Perfil

Nome: Irene Cardoso

Formação: Informática

Empresa: Olisipo, Consultoria e Formação SA

Cargo: Diretora de Recursos Humanos

Lidera: 11 pessoas

Está desde 2007 na Olisipo



Javier Valera

Apaixonado por servir os outros



Para Ana Calheiros, CMD Assistant, Javier Valera “gosta de saber e aprecia a opinião dos seus colaboradores; as suas críticas são sempre construtivas e pedagógicas, lembra-se sempre de agradecer, e sabe delegar e confiar no trabalho de quem lhe reporta”.

É como fazer uma boa *paella*, podes ter os melhores ingredientes, mas só isso não é garantia de sucesso: primeiro, precisas de saber que tipo de *paella* vais fazer, acrescentar os ingredientes na ordem adequada, cada um deles vai precisar dum tempo de confeção, intensidade de fogo diferentes e deixar repousar. Por último, e sem dúvida, não há uma boa *paella* se não for cozinhada com um sorriso e partilhada com emoções e com um bom vinho verde. Temos de disfrutar e divertirmo-nos sem esquecer que o que temos entre mãos é muito sério”. Pode não parecer, mas Javier Valera, que não gere pessoas em nenhuma empresa ligada à área da hotelaria ou restauração, está a falar de desenvolvimento e produtividade dos colaboradores. E é nesse contexto que

A opinião da equipa

“O Javier Valera lidera através da sua paixão e do seu exemplo, motivando toda a equipa diariamente e acrescentando valor com a sua influência ao nível dos *stakeholders* institucionais, colocando a Baxter como um dos principais *players* da indústria Farmacêutica em Portugal”.
Luís Valente, *key account manager*.

surge a metáfora da *paella*. O responsável, que há 15 anos desenvolve a sua atividade na área médico-farmacêutica, na empresa Baxter, salienta que existem oito ingredientes para assegurar o desenvolvimento e produtividade dos seus colaboradores e das suas equipas: “em teoria a fórmula é simples, mas tem de conter propósito, confiança, compromisso, talento, processos, matemáticas, paixão e sorrisos. São oito ingredientes, mas só ter os ingredientes certos também não é suficiente”. E aí entra a *paella*, ou melhor, como fazer uma boa *paella*.

Ser um Melhor Gestor de Pessoas é “verdadeiramente importante para mim, já que uma das minhas maiores paixões é servir os outros para que tornem realidade o melhor do seu potencial”

Na opinião de Javier Valera, um bom gestor de pessoas “deve ser um apaixonado por servir os outros com o objetivo de facilitar que tornem realidade o seu potencial e talento, mas para isso, primeiro deve ter consciência das próprias limitações para saber perguntar e escutar, e saber gerir baseando-se nas respostas. É também imprescindível responsabilizar-se pelo compromisso da organização, porque o compromisso é a chave para o sucesso, mas o compromisso precisa da confiança para se desen-

Perfil

Nome: Javier Valera

Formação: Administração de Empresas e Medicina

Empresa: Baxter Médico-Farmacêutica;

Cargo: Diretor Geral

Lidera: 60 pessoas

Está desde 1997 na Baxter Médico-Farmacêutica e desde 2012 em Portugal

A opinião da equipa

“O mestre da pergunta ‘Why not?’”.
Filipe Pais, *business unit manager*.

volver. A confiança tem de ser percebida e demonstrada, as simples palavras não bastam. A confiança tem um efeito multiplicador sobre o talento dos nossos colaboradores e equipas, ainda que também seja verdade que a confiança por si só não basta, temos que acompanhar de um propósito, de uma direção correta para avançar, e das ferramentas que facilitem e permitam a disciplina na execução”, acrescenta.

Para Javier Valera, integrar o *ranking* dos ‘Melhores Gestores de Pessoas’ é algo “verdadeiramente importante”, “já que”, esclarece, “uma das minhas maiores paixões profissionais e pessoais é precisamente servir a outros para facilitar que tornem realidade o melhor do seu potencial. O facto deste *ranking* se basear nas opiniões das pessoas que estou a gerir, faz com que seja ainda mais importante para mim. Em qualquer caso, eu sou pouco importante, o sucesso é da equipa e portanto o reconhecimento será sempre para a equipa”. —

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. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º
1050-019 Lisboa
Tel.: 21 352 27 17
Fax: 21 352 27 13
email: global@apg.pt



Jorge Valentim

Simple e gerador de confiança e motivação

A Acitel foi fundada em 1986 por António Carvalho Andrade, uma pessoa que pela sua simplicidade, dedicação e motivação extraordinárias marcou indelevelmente o início do percurso profissional de Jorge Valentim, constituindo hoje uma referência, enquanto líder, para si. Jorge Valentim afirma não ter propriamente um “líder que se destaque e que seja uma grande referência para mim. Penso que o que mais me vai influenciando são as atitudes e exemplos de projetos de vida que vários ‘líderes’ nos vão transmitindo e que vão sendo as minhas referências de valores para tentar a permanente melhoria, como António Carvalho Andrade”.

A Acitel, empresa que atua no mercado das telecomunicações, teve um importante contributo no desenvolvimento pessoal e profissional de Jorge Valentim, que já faz parte dos quadros da organização há 19 anos. “A organização, ao longo dos anos, apostou fortemente em fazer crescer as pessoas da ‘casa’, ou seja, estando atenta aos seus colaboradores, às suas qualidades e características, para que quando surjam novas oportunidades se encontrem na organização as pessoas ‘certas’, gerando, assim, novas oportunidades na sua carreira. Eu próprio fui fruto dessa estratégia, tendo começado por ser gestor



“É um criativo comercial estando sempre a idealizar novas formas de abordagem ao cliente e novas soluções ou alternativas; é um otimista e mesmo perante as dificuldades procura onde poderão estar oportunidades ou como poderão ser nelas transformadas; promove a autonomia pessoal aditado da responsabilidade e maturidade que lhe é adstrita”; destaca Matias Machado, diretor de operações.

Ser um Melhor Gestor de Pessoas é “sentir que merecemos a confiança que depositamos na equipa ou equipas que lideramos, pois este processo de eleição veio deles mesmos”

comercial, passando depois a chefe de vendas e mais tarde diretor comercial, acumulando ainda a responsabilidade de diretor-geral da Delegação Norte. “Simplicidade” e saber ser “gerador de confiança e de motivação” são, na opinião de Jorge Valentim, as três principais características que um gestor de pessoas deve possuir. Para assegurar o desenvolvimento e produtividades dos seus colaboradores, o diretor comercial e responsável pela Delegação Norte da Acitel é da opinião que, em primeiro lugar, um líder deve acreditar na sua

A opinião da equipa

“As dificuldades são degraus para a escada do sucesso”. Ernestina Salvado, coordenadora vendas diretas sul.

equipa, “criando as condições necessárias para que a mesma se desenvolva e acredite nela própria. Depois, e dentro da estratégia da empresa, passando uma mensagem clara de que liberdade de atuação com elevado grau de exigência e responsabilidade serão fortes fatores para o aumento da dinâmica e da produtividade da mesma. A motivação e confiança são também aqui um fator muito importante, pois pessoas motivadas e confiantes produzem claramente mais e melhor”, realça.

Para Jorge Valentim, ser distinguido no âmbito do prémio ‘Melhores Gestores de Pessoas’ “é sentir que merecemos a confiança que depositamos na equipa ou equipas que lideramos, pois este processo de eleição veio deles mesmos. Como acredito plenamente que as empresas são feitas de pessoas e que são elas que fazem as empresas, então estamos no caminho certo para continuarmos a construir o futuro com sucesso”. □

A opinião da equipa

“Jorge Valentim interpreta os problemas dos outros como se fossem os seus e é por isso que consegue sentir a importância e sensibilidade de os contornar; levando ao seu redor a admiração dos seus, criando à sua volta homens que também lideram com o seu consentimento”. Francisco Magalhães, coordenador vendas distribuição.

Perfil

Nome: Jorge Valentim

Formação: 12º Ano

Empresa: Acitel 4 – Serviços de Telecomunicações

Cargo: Diretor comercial e responsável pela Delegação Norte

Lidera: 40 pessoas

Está há 19 anos na Acitel

Manuel Alvarez

Ver as pessoas como pessoas e não como instrumentos



Ser humano, saber ouvir, saber premiar, saber comunicar e estar aberto à mudança são as competências que Manuel Alvarez considera mais importantes num bom gestor de pessoas. O presidente executivo da RE/MAX Portugal explica o que, em seu entender, significa cada uma destas competências.

Ser humano: “ver as pessoas como pessoas e não como instrumentos para o fim da empresa. As pessoas trabalham numa empresa para realizar os seus sonhos, e se a empresa tem presente este facto, o trabalho dos colaboradores torna-se divertido, mais produtivo e com ambiente que envolve todos os trabalhadores. Criar um bom ambiente de trabalho, alegre e descontraído é fundamental para as pessoas darem o melhor de si”.

Saber ouvir: “saber ouvir mas, sobretudo, saber ouvir os colaboradores que andam na rua, na linha de batalha. É ali que surgem as melhores ideias”.

Saber premiar: “estar consciente que atingir o objetivo da empresa e obter triunfos depende do trabalho em equipa. Sem a equipa o gestor não vale nada. Na RE/MAX premiamos em cada reunião, estas reuniões podem ter cinco ou 500 pessoas e premiamos sempre alguém”.

Saber comunicar: “desde a estratégia, sonhos e para onde queremos que a empresa vá, como a implementação destas. Mas esta comunicação deve ser muito simples e clara. Manter a comunicação interna contínua é fundamental porque só se ultrapassam as crises com adaptação às mudanças do mercado, e sem comu-

nicação contínua a todas as linhas da empresa não se sobrevive a estes momentos. Através do trato se criam relações honestas e sinceras, e aqui é que a verdadeira comunicação surge. Se o diretor-geral tem esta relação estreita com a sua equipa, através deste exemplo, o normal é que os outros diretores tenham esta mesma relação com as segundas linha e assim sucessivamente. Desta forma, as novas ideias transmitem-se de baixo para cima de forma natural. As melhores ideias surgem sempre no terreno, na primeira linha de batalha. Mas se não existe relação, eles não contam as suas ideias e a empresa perde. Normalmente, à segunda-feira é o dia das reuniões semanais em todas as RE/MAXs de Portugal. Nestas reuniões de coordenação, todos informam os outros sobre quais são os seus objetivos, aquilo em que vão avançando, as decisões que tomaram. É normal aplaudir muito durante a reunião. Todos sentem o apoio dos outros departamentos e de forma divertida, todos sabemos como cada departamento está a contribuir para o objetivo global”.



“O Manuel Alvarez é, acima de tudo, humano. Preocupa-se com o dia a dia e com os sonhos da empresa e dos seus colaboradores, como se dos seus se tratassem. Vive e tem uma paixão imensa pela empresa e por todos os que fazem parte dela.” Ana Amaro, assistente de direção.

A opinião da equipa

“O Manuel é um estratega na gestão do negócio e um visionário a antecipar oportunidades. Tem um trato muito atável e próximo com as equipas. Escuta atentamente e anota as opiniões de quem o rodeia, independentemente da categoria profissional. O Manuel é o sócio que todos gostariam de ter!” refere João Martins, CEO MaxFinance Portugal.

Perfil

Nome: Manuel Alvarez

Formação: MBA no Instituto de Empresas de Madrid e Licenciado em Direito pela Universidade de Saragoza

Empresa: RE/MAX Portugal

Cargo: Presidente Executivo

Lidera: 8 pessoas

Está na RE/MAX Portugal desde 1999

A opinião da equipa

“É uma referência e uma motivação pelo seu percurso e sucessos alcançados enquanto empreendedor. É um gestor com uma visão extraordinária e com uma capacidade única em identificar oportunidades de negócio”. Gustavo Jorge, responsável de expansão e operações.

Aberto à mudança: “estar aberto à mudança e transmitir isto às equipas. Saber sair da zona de conforto, da comodidade, da segurança. As pessoas têm muito medo de mudar, o líder tem que ser inspirador de mudança!”.

Manuel Alvarez conclui que “a cultura, a missão e a visão da empresa são para se viverem! Se são só palavras escritas, os colaboradores são os primeiros que perdem a credibilidade na empresa. Nós tentamos que a RE/MAX seja uma família”.

O presidente executivo da RE/MAX Portugal salienta que na empresa que lidera é fácil gerir pessoas, visto que, “todos queremos estar alegres e trabalhar contentes, e queremos ver e sentir um bom ambiente nas nossas lojas. O mercado já está suficientemente difícil, e é fácil estarem tristes nos ambientes de trabalho. Nós costumamos dizer que ‘rir é grátis’, portanto, tentamos rir a maior parte do tempo”. —P



Matthieu Douziech

Ter uma visão e a capacidade de transmiti-la à sua equipa

Ser distinguido como ‘Melhor Gestor de Pessoas’ é para Matthieu Douziech, “provavelmente”, a sua maior vitória profissional e pessoal. “Um *manager* sem o reconhecimento da sua equipa não permite à organização crescer. O facto de ser estrangeiro, de ter chegado há menos de dois anos a Portugal, sem falar português, e de ser hoje reconhecido desta maneira pela minha equipa dá-me um orgulho incrível. Acho que é o resultado da minha vontade de integração neste país fantástico mas é também a sorte que tenho em trabalhar com uma equipa aberta e generosa”, arrisca o diretor de recursos humanos da L’Oréal Portugal, que lidera uma equipa de cinco pessoas. Matthieu Douziech encontra no atual Presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, a sua referência enquanto líder: “porque tem um estilo de liderança que inspira as pessoas e os incita a dar o seu melhor. O carisma dele, a sua autenticidade e o seu talento de excelente orador despertam a atenção e seguidores por todo o Mundo. Eu também admiro a sua excepcional qualidade de saber ouvir e a sua forte capacidade para integrar ideias e priorizar as suas ações. A sua paz, per-

mite a Barack Obama exercitar a sua inteligência e a sua imaginação e ser receptivo à inteligência e à imaginação dos outros. Para mim, é um modelo equilibrado de liderança, ao mesmo tempo convincente, ambicioso e humilde”.

Matthieu Douziech está na L’Oréal há 10 anos e foi recentemente que a sua empresa lhe propôs “o maior desafio para me desenvolver como Gestor de Pessoas”: vir para Portugal, “com uma equipa cem por cento portuguesa e sem falar uma palavra de português quando cheguei!”. No seu entender, um bom gestor de pessoas “tem de ter visão e a capacidade de transmiti-la à sua equipa. Deste ponto de vista, tem de ser sempre capaz de pensar com antecedência em duas ou três fases, tem de ser capaz de construir uma estratégia a longo prazo e tem de acompanhar a sua equipa para transformar as suas ideias em ações.

Em segundo lugar”, continua, “é indiscutível que tem de ter capacidade de liderança e assim ser capaz de vencer/ fazer acreditar os seus colegas e a sua equipa nos projetos dele. Tem de inspirar os outros, convencer com entusiasmo e incentivá-los para se ultrapassarem individualmente criando um real espírito de equipa. Em terceiro lugar, tem de ter ambição, o que significa ser capaz de motivar a sua equipa para serem empreendedores, não ter medo de correr riscos e obviamente ter ‘drive’ para orientar e direcioná-los para o melhor caminho. Por fim, pen-



“O Matthieu Douziech é um gestor de pessoas ideal porque é um *networker* nato, um líder à altura das necessidades da empresa e do negócio e sabe delegar funções e identificar as prioridades. Acima de tudo, é um jovem DRH com conhecimento, habilidade, atitude e valores”, destaca Joana Corte, responsável pela área de recrutamento.

A opinião da equipa

“Líder presente, confiável e motivador. Ser humano generoso, resiliente e com carisma”. Erich Brodheim, *HR professional*.

so que um bom gestor tem de ter uma boa capacidade de julgamento, o que significa uma mente crítica e imparcial, uma capacidade de análise que se alia ao realismo e objetividade e, finalmente, a capacidade de dar *feedback* positivo ou negativo para desenvolver a sua equipa, de forma construtiva e transparente ao longo do ano”.

Matthieu Douziech acrescenta que, para além das competências, “acredito que também é uma questão de atitude e deste ponto de vista é necessário ser-se positivo/ voluntário, dotado de capacidades para escutar, de pragmatismo, generosidade e coragem. Um bom gestor tem que ter como objetivo o desenvolvimento da sua equipa, sempre o mais diverso possível”, conclui.

Perfil

Nome: Matthieu Douziech

Formação: Mestrado em Recursos Humanos em França

Empresa: L’Oréal

Cargo: Diretor de recursos humanos

Líder: 5 pessoas

Está há 10 anos na L’Oréal

“O Matthieu faz a diferença no detalhe sem se esquecer do objetivo global. É um líder orientado para pessoas, tem capacidade de influência e um lado educacional motivante”. Inês Figueiredo, *C&B manager*.

A opinião da equipa

Nelson Pires

Ter uma visão e implementá-la de facto



Na opinião de Nelson Pires, a forma mais adequada para se ser um 'Melhor Gestor de Pessoas' é "ser expectável e justo na gestão, persistente no objetivo e com enfoque no resultado pretendido; permitindo que cada um se desenvolva (e à sua função) ao seu ritmo próprio, de acordo com os objetivos traçados (que devem ser sempre atingíveis mas 'em bicos de pés', ou seja, ambiciosos)". O diretor-geral da Jaba Recordati considera que o segredo do sucesso está em tornar cada pessoa *accountable* pela sua função e/ou tarefa (não basta ser responsável, mas cada um tem de assumir aquela como a SUA função e/ou tarefa). Por outro lado", acrescenta, "penso que comunicar muito e regularmente, partilhando informação é outro ponto crítico."

A farmacêutica Jaba Recordati contribuiu "consideravelmente" para Nelson Pires se tornar um 'Melhor Gestor de Pessoas', visto que lhe permitiu a liberdade e flexibilidade para que o seu perfil e estilo de liderança se impusessem, bem como o de outros colaboradores da empresa. Ou seja, nas palavras do próprio, "permite uma gestão 'policromática', com estilos diferentes focados no mesmo objetivo comum da Jaba Recordati S.A.. Para além disso, complementa, "toda a formação proporcionada que me permite ter perspetivas *out of the box* que são fundamentais para gerir e liderar pessoas e equipas funcionais", conclui.

"Aprendo todos os dias que trabalho com o Nelson Pires, tem sido uma aprendizagem diária... Exigente e focado!" Rui Rijo Ferreira, diretor de marketing farma.

A opinião da equipa

Perfil

Nome: Nelson Pires

Formação: Licenciado em Direito, *E-Master in Business Administration*, Pós-graduação em Gestão de *Marketing*, Curso avançado de Gestão e *Marketing* para executivos;

Empresa: Jaba Recordati S.A.

Cargo: Diretor-Geral

Lidera: 132 pessoas

Está desde dezembro de 2007 na Jaba Recordati, desde janeiro de 2010 como diretor-geral

A opinião da equipa

"É um líder carismático, dedicado e persistente, focado no objetivo da empresa e no bem estar das pessoas". Moreno Francini, diretor financeiro.

"BELMIRO DE AZEVEDO É PARA MIM UMA REFERÊNCIA"

Nelson Pires nomeia Belmiro de Azevedo como um líder que constitui para si uma referência.

"Penso que em termos nacionais, o engenheiro Belmiro de Azevedo constitui desde sempre uma referência para mim, pois teve a visão, a capacidade de liderança, tomou decisões difíceis, foi resiliente e empático, desenvolveu uma equipa bem formada e com competências elevadas e soube 'sair do palco' na altura correta, transmitindo o testemunho".

E essas são algumas das competências que o diretor-geral da Jaba Recordati considera mais importantes num bom gestor de pessoas. Detalhando que "são fundamentais as *hard skills*, as competências técnicas, nomeadamente o conhecimento do setor e do mercado onde está inserido, competências de



Segundo Pedro Nunes, diretor RH, Nelson Pires "é um líder visionário, persistente e que desenvolve e reconhece o talento de toda a sua equipa".

Ser um Melhor Gestor de Pessoas "é uma sensação única, fantástica, pois acima de tudo é o reconhecimento pela minha equipa, da sua satisfação em trabalharmos em equipa. Até porque é à minha equipa que devo o reconhecimento deste prémio!"

gestão e finanças, IT, etc.; mas também bastante relevantes são as competências *soft* como a capacidade de liderança e de tomar decisões, a resiliência e empatia, a capacidade comunicar de forma efetiva, a influência e negociação; finalmente ter uma visão e implementá-la de facto". □



Paula Peixoto

Sensibilidade para compreender a equipa

Para Paula Peixoto, “a sensibilidade de um gestor de pessoas é fundamental para compreender a sua equipa. O gestor tem de ser sensível às expectativas dos seus colaboradores, sensível às necessidades, sensível em reconhecer o esforço e o mérito e sensível em integrar e envolver os colaboradores na empresa. Tendo em conta que a Olisipo é especialista em *Outsourcing* IT, e sendo esta gestão feita mais à distância, é fundamental apoiar os nossos colaboradores na definição dos seus próprios objetivos profissionais, disponibilidade para nos reunirmos pessoalmente e periodicamente, apostar nas atividades *outdoor* de forma a motivá-los e envolvê-los na empresa e acompanhar continuamente os seus projetos de forma a compreender as suas necessidades ao nível da formação”. Fazendo parte do *ranking* dos ‘Melhores Gestores de Pessoas’, Paula Peixoto refere que para assegurar o desenvolvimento e

produtividade dos seus colaboradores e das suas equipas é preciso: “gerir com sucesso um grupo de colaboradores, implicando isso conhecer as pessoas, gerir as suas expectativas e ambições, conhecer as suas funções, preocupações, bem como, reconhecer os seus sucessos. A

A opinião da equipa

“A Paula é uma gestora de pessoas nata, atenta a cada passo e sempre disponível para qualquer esclarecimento ou eventual oportunidade de desenvolvimento pessoal que venha a constituir uma mais-valia para o colaborador e (obviamente) empresa. As palavras chave que a definem são, sem qualquer sombra de dúvida: simpática, pragmática e disponível (no meu entender, fundamentais para o desempenho das suas funções)”. Paulo Guerra, consultor IT.

“A Paula é uma pessoa interessada e disponível para atender as necessidades e preocupações dos colaboradores. Mostra-se sempre muito otimista e motivada, este entusiasmo acaba por influenciar positivamente o trabalho conjunto. Boa sorte e espero que continues com a mesma força, garra e disposição para o futuro.” Patricia Salgado, *tester team leader*.

A opinião da equipa

empresa tem uma forte componente de formação técnica, processual e comportamental que é fundamental para especializar os nossos consultores e consequentemente melhorar os seus índices de performance nos projetos em que estão integrados nos nossos clientes.” Paula refere ainda que a empresa, “tem feito uma aposta forte em mim tal como em todos os seus colaboradores. Tenho tido o apoio mais técnico ao nível da formação e tenho tido um apoio fundamental da direção da minha equipa, assumida por Irene Cardoso, que com o seu índice de exigência e com a procura da excelência no trabalho proporcionou-me uma procura pessoal constante na melhoria e no rigor do desempenho das minhas funções.”

Tendo a Pessoal procurado saber qual o significado desta distinção como ‘Melhor Gestor de Pessoas’, Paula respondeu tratar-se de um reconhecimento do esforço e dedicação aos colaboradores. “É um verdadeiro motor de motivação para continuar a melhorar as minhas competências enquanto gestora de pessoas”. Paula tem com referência de liderança os líderes que lhe são próximos, os da sua organização. —P



“Paula Peixoto é uma profissional versátil, ética, dedicada na sua missão com a organização e recursos, agregando uma excelente habilidade na resolução de problemas e fomento de relações positivas e *networking*. Ela personifica a definição de *HR Consultant*”. Refere Sérgio Lopes, *IT consultant*.

Perfil

Nome: Paula Peixoto

Formação: Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional pelo IPT

Empresa: Olisipo - Formação e Consultoria S.A.

Cargo: *HR Consultant*

Lidera: 36 pessoas

Está na Olisipo desde agosto de 2010

Paulo Figueiredo

Equilíbrio na orientação dos recursos face aos objetivos



A premissa que sigo traduz-se em agir em função do que me parece correto e da forma como gostaria que o meu gestor interagisse comigo”, diz Paulo Figueiredo, *customer service manager* na Seguro Direto, esclarece: “o caminho que percorri enquanto colaborador e supervisor permitiu-me interagir com vários gestores e ter consciência não só do que deve ser feito num bom ato de gestão mas, fundamentalmente, do que não se deve fazer. Creio que para assegurar o desenvolvimento e produtividade dos colaboradores e das equipas deve haver um claro equilíbrio na orientação dos recursos face aos objetivos e um *coaching* correto em função do estágio do colaborador”. Paulo Figueiredo está desde abril de 2000 na Seguro Direto e considera que a sua empresa “tem uma elevada cultura organizacional, que se materializa numa política muito cen-

trada na gestão e desenvolvimento do capital humano, permitindo que todos os colaboradores elevem as suas competências. A aposta nas mobilidades internas é um claro exemplo desse desenvolvimento”. O responsável afiança que a direção da empresa, especificamente, também contribui positivamente para a sua formação enquanto bom gestor de pessoas, “tanto pelo estilo de liderança, como pelo exemplo que transmite em cada ação, gerando a confiança e o compromisso de todos os colaboradores. Além do ambiente interno, a formação, como ferramenta de desenvolvimento, teve um papel relevante neste caminho”.

Paulo Figueiredo, neste momento, lidera uma equipa composta, diretamente, por oito pessoas e, indiretamente, por 56. Em seu entender, um bom gestor de pessoas “deve conhecer o negócio da organização, estar orientado para os resultados/ objetivos, ter as competências comportamentais inerentes à gestão da mudança, resiliência, motivação e compromisso, saber planear e desenvolver as suas equipas e recursos, ter um elevado nível comunicacional no papel de orador, transmissor e ouvinte, saber delegar, ter a capacidade de mobilizar, atrair, inspirar e gerar talento”.

A opinião da equipa

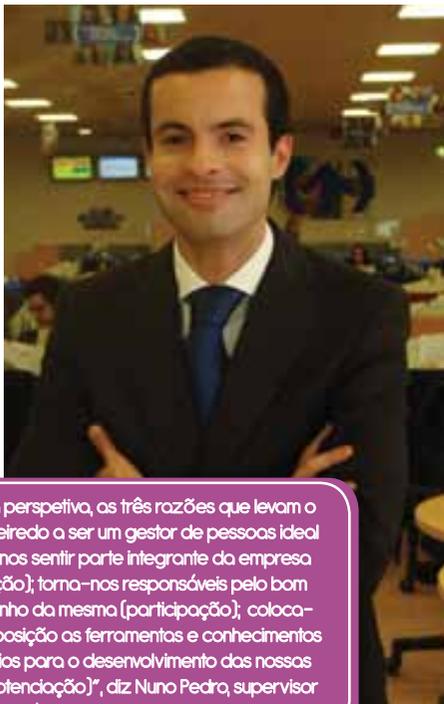
“O Paulo Figueiredo é um gestor muito orientado para os resultados da empresa, disponível e que sabe delegar nos seus colaboradores o que mais se adequa ao perfil de cada um.” Sandra Branco, supervisora na área de apoio a cliente.

“O Paulo Figueiredo é um gestor que acompanha e compreende as necessidades da sua equipa. Está sempre presente para escutar, orientar e motivar, de forma que a mesma se sinta parte integrante da estrutura da empresa.” Valter Nunes, supervisor na área de apoio a cliente.

A opinião da equipa

O *customer service manager* da Seguro Direto encontra estas qualidade de liderança em José Mourinho, que “consegue convergir uma forte orientação para resultados e processos com uma elevada orientação para recursos, o que faz com que seja um líder perfeito. O seu processo de comunicação é bastante forte, independentemente de quem seja o interlocutor, interno ou externo. Tem a capacidade de desenvolver os recursos até ao seu expoente máximo, o que o leva a gerar equipas de alta performance. Tem uma inteligência emocional única e as características de referência de um excelente líder: inspira quem o rodeia, concentra-se nas forças para aniquilar as fraquezas, age de forma proactiva, respeita e valoriza o contributo de todos, é eloquente, estipula objetivos, está sempre em evolução, sabe automotivar-se, é um mentor”, conclui.

Para Paulo Figueiredo, ter sido distinguido enquanto gestor de pessoas de excelência, “constitui um motivo de honra e orgulho pelo reconhecimento interno do meu trabalho. Tem um valor único pelo facto de ser a opinião dos meus colaboradores. É com eles que aprendo, ‘discuto’, ultrapasso desafios e obstáculos, concebo soluções e partilho o sucesso. São uma forte referência e uma fonte de inspiração”, remata.



“Na minha perspetiva, as três razões que levam o Paulo Figueiredo a ser um gestor de pessoas ideal são: faz-nos sentir parte integrante da empresa [delegação]; torna-nos responsáveis pelo bom desempenho da mesma [participação]; coloca-nos à disposição as ferramentas e conhecimentos necessários para o desenvolvimento das nossas tarefas [potenciação]”, diz Nuno Pedro, supervisor na área de apoio ao cliente.

Perfil

Nome: Paulo Figueiredo
Formação: Licenciado em *Marketing, Publicidade e Relações Públicas*
Empresa: Seguro Direto
Cargo: *Customer Service Manager*
Lidera: 8 pessoas
Está desde abril de 2000 na Seguro Direto

Conclusão

Quem são os melhores gestores de pessoas?

As empresas vivem numa era de mudança e os recursos humanos são primordiais para que se consiga dar respostas às novas exigências. Muitas vezes os gestores estão demasiado preocupados com as questões financeiras e de sustentabilidade da empresa que descaram o recurso fundamental de qualquer organização: as pessoas.

No entanto, são as empresas que se preocupam com a gestão de pessoas que conseguem ser competitivas e ter os melhores resultados. A gestão de pessoas é uma das tarefas mais complexas para os gestores pois cada pessoa é única e cabe ao gestor constituir e manter uma equipa motivada e sintonizada nos objetivos da organização. Obviamente, as especificidades de cada um não são necessariamente negativas, até pelo contrário, com as diferenças podemos conseguir a complementaridade necessária para atingir o sucesso.

Gerir pessoas é analisar cada um dos nossos colaboradores e fornecer-lhes ferramentas e competências necessárias à sua evolução enquanto indivíduos na organização e enquanto indivíduos naquela equipa de outros colaboradores.

É certo que um gestor de recursos humanos lida com assuntos sempre delicados: salários, assiduidades, recrutamentos e seleção, avaliação de desempenho, identificação de necessidades de desenvolvimento de competências, demissões... Este trabalho tem de ser bem complementado e equilibrado com o gestor da empresa para haver um comprometimento e uma estratégia clara e coesa.

Mas o que difere, então, os melhores gestores dos outros?

Como muitas outras coisas, também a gestão não é uma ciência exata. Então, quando falamos em gerir pessoas, as especificidades e a individualidade inerentes a cada um,



Podemos comparar a constituição, crescimento e manutenção de uma equipa de pessoas ao educar de uma criança. Logo, a tomada de decisões reveste-se de importância redobrada

aliás como já referido anteriormente, elevam a fasquia da complexidade afeta a cada decisão que tem de ser tomada. Assim, ainda que tendo em conta as limitações dessa comparação, podemos comparar a constituição, crescimento e manutenção de uma equipa de pessoas ao educar de uma criança. Logo, a tomada de decisões reveste-se de importância redobrada. Como já referia Sun Tzu durante o século IV a.C. em 'A Arte da Guerra', é de extrema importância "saber quando se deve ou não lutar". Isto é, saber quando dizer 'sim' e quando dizer 'não'. Muitas vezes, assim como na educação de um filho, sentimo-nos tentados a seguir o caminho mais simples para evitar alguns conflitos na hora,

mas se tivéssemos tomado a decisão correta, evitaríamos problemas futuros bem mais complexos.

E os gestores de recursos humanos veem-se, diariamente, confrontados com situações desta natureza. Facilmente, tendo em conta esta linha de pensamento, poderíamos concluir que o melhor gestor é aquele que toma as decisões certas. Mas aí surge a dúvida fundamental: "qual é a decisão certa?". Falando de organizações, é fácil responder: a decisão certa é aquela que é mais vantajosa para a mesma. Mas se conseguirmos ver mais longe, e hoje em dia já temos muitos e bons exemplos disso, a organização são as pessoas, os colaboradores, as equipas que a constituem. Assim sendo, a decisão mais acertada é, não só a que melhor serve a organização mas também aquela que melhor serve as pessoas que a constituem. E a chave está precisamente neste ponto de equilíbrio que por definição não é estático, antes pelo contrário, extremamente dinâmico e que vê nos gestores de pessoas o elo fundamental para não deixar pesar em demasia um dos pratos da balança. _____

HOLMES
PLACE

2013
O ANO DAS RESOLUÇÕES
SAUDÁVEIS

Impulso empresarial para a externalização: as três áreas principais

texto: **Nuno Fernandes**, Diretor-geral, Meta4

As empresas devem preparar-se para as mudanças e adaptar-se aos ciclos de alta e baixa, dependendo dos mercados onde operam. Os incrementos de produtividade interna, o compromisso com os seus empregados, assim como a subcontratação de funções não essenciais, constituem os principais impulsos empresariais para a externalização. Para que esta função seja mais efetiva, a gestão deve centrar-se em maximizar as seguintes três áreas: recursos, pessoal e processos.

RECURSOS – MAXIMIZAR OS FLUXOS DE DISPONIBILIDADES FINANCEIRAS (*CASH FLOW*)

A externalização permite às empresas reduzir a dimensão de funções não estratégicas e aumentar o nível de operações para responder de forma mais ágil perante os desafios empresariais.

Em última análise, assiste-se a uma melhoria nas margens brutas e incrementa os fluxos de caixa, permitindo a realização de investimentos de valor acrescentado e que lhes permita alcançar uma posição de vantagem para sobreviver às condições económicas atuais e poder alcançar a liderança quando as condições forem mais favoráveis.

O SaaS (*Software as a Service*) e plataformas de externalização alojadas na nuvem oferecem às empresas uma alternativa de custos inferior e a oportunidade de converter custos fixos de recursos humanos em custos variáveis mais flexíveis. Esta estratégia liberta fundos de exploração, ao mesmo tempo que proporciona capacidades de adaptação às flutuações da atividade. O SaaS permite às empresas dotarem-se de SW de primeira linha e evitar gastos de capitais necessários para implementar os seus próprios sistemas



internos, maximizando desta forma os fluxos de caixa.

PESSOAL – MAXIMIZAR A PRODUTIVIDADE

Antes da eclosão da crise atual, estava claro que os profissionais de RH teriam de criar valor acrescentado, exercendo funções mais estratégicas e colaborando de forma mais estreita com os gestores empresariais. Muitas pessoas continuam a investir as suas vidas laborais em funções que podem ser facilmente automatizadas e deixadas nas mãos de fornecedores externos.

Independentemente das percentagens de emprego, as empresas cada vez são mais conscientes de que necessitam de se concentrar na conservação do seu talento principal e não fazê-lo implica custos e causa impactos negativos na produtividade dos empregados.

Inicialmente, poderia pensar-se que a externalização causava impacto negativo potencial na contratação de empregados. Agora que se entende melhor a externalização, existe realmente um impacto positivo. Quando se libertam as pessoas de funções

Muitas pessoas continuam a investir as suas vidas laborais em funções que podem ser facilmente automatizadas

com cargas administrativas pesadas, podem aplicar as suas qualificações e experiência em tarefas mais intensas e relacionadas com o conhecimento do seu trabalho.

Haverá um comprometimento e sentido de pertença maior, aumentando a sua produtividade e é mais provável que permaneçam na empresa.

PROCESSOS – STANDARTIZAÇÃO E CUMPRIMENTO

As empresas que contam com processos internos fortes são mais flexíveis e podem aproveitar as oportunidades competitivas mais facilmente. As condições atuais de mercado podem apresentar oportunidades e forçar as empresas a mudar o seu negócio para se adaptarem. Independentemente de uma empresa crescer ou não, a continuidade da atividade nunca foi tão importante. As mudanças, com efeitos no pessoal, chave da DRH, podem ter impactos negativos. Externalizar algumas funções é um avanço com vista a mitigar o risco, transmitindo responsabilidade na contratação e formação ao fornecedor externo e deste modo garantir a continuidade do serviço. Um dos perigos ocultos a ter em atenção nestas condições económicas que oferecem oportunidades, é que também desencadeiam, com frequência, maiores requisitos de cumprimento em matéria de legislação laboral e as empresas devem estar em permanente atualização. Tarefas e operações que são garantidas por fornecedores com profissionais dedicados. **□**



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 | [@Meta4_GlobalHr](https://twitter.com/Meta4_GlobalHr) | <http://blog.meta4.com/en/>

meta4!

Human is Capital!

Identificação facial

texto: **João Prazeres**, Diretor-geral, Dimep

Quando dois homens coexistem num mesmo espaço, independentemente da tendência de um liderar e o outro ser liderado, nenhum deles abandona o seu eu e deixa de priorizar os seus interesses. A natureza humana tende para o individualismo e cada ser único não se limita às suas funções nem é passivo com o mundo que o rodeia; alguns não hesitam em prejudicar os outros para alcançar os seus objetivos e dão origem à afirmação, velada é certo, de que o ser humano não é confiável.

Pela falta de confiabilidade, comprovada pela história do ser humano, desde os primórdios que o Homem tem procurado encontrar um sistema que identifique, de forma inequívoca, cada indivíduo e dê ou restrinja o seu acesso a determinadas áreas ou locais ou simplesmente obtenha a rastreabilidade dos seus movimentos.

A busca pela solução perfeita é contínua. Uma das ideias mais promissoras que surgiu é o uso da biometria, de origem

O sistema de identificação facial afirma-se como a tecnologia de futuro. Alia a tradição na identificação, a universalidade da utilização e a evidência de ser a alternativa higiénica

grega: bios (vida) metron (medida). Trata-se de um estudo estatístico das qualidades comportamentais e físicas do ser humano.

O conceito é tão velho e básico quanto a capacidade do homem distinguir fisicamente os seus semelhantes. Hoje, biometria tem uma carga tecnológica, as máquinas assumem a responsabilidade de diferenciar e identificar cada um de nós, humanos, através da utilização do nosso corpo.

Os aparelhos biométricos funcionam por meio da captura de amostras do ser humano: a íris, a retina, o dedo, as veias do dedo, as veias da mão, a volumetria da

mão, a voz e até odores do corpo. Essa amostra é transformada num padrão que poderá ser comparado em futuras identificações.

O conceito é basear a identificação em alguns traços físicos que são exclusivos de cada ser e torná-los em únicos. As chamadas “mensurações unívocas” do ser humano.

Por outras palavras, atualmente o termo biometria faz referência a um sistema automatizado que pode identificar uma pessoa mediante características físicas e/ou comportamentais: a impressão digital, a face, a íris, a palma da mão, a assinatura, o código genético ou a retina, comparadas com aquelas que estão pré-registradas e guardadas em base de dados e valida-as. Técnicas de identificação pessoal tradicionais como os cartões magnéticos, de barras ou de proximidade, assim como a utilização de códigos ou palavras passe, com a utilização da biometria, tendem a tornar-se obsoletas.

Deste conceito secular, a identificação por impressão digital, é a mais utilizada, o sistema de leitura de veias da mão e leitura facial são as técnicas menos falíveis e mais abrangentes, sendo a identificação facial a mais emergente e revolucionária. O sistema de identificação facial afirma-se como a tecnologia de futuro. Alia a tradição na identificação, a universalidade da utilização e a evidência de ser a alternativa higiénica quando comparada com as metodologias de contacto como são o caso da digital ou da mão.

De acordo com dados do International Biometric Group de 2004, as impressões digitais representam quase 50 por cento (48%) do mercado das várias tecnologias biométricas. O segundo e terceiro lugares pertencem respetivamente à leitura da face que assume cada vez mais ser a solução de futuro (com 12 por cento de quota de mercado) e à geometria das mãos (com 11 por cento). 



INOVADOR, INTUITIVO E SEGURO NA IDENTIFICAÇÃO



INOVAÇÃO NO CONTROLO DE ACESSO E ASSIDUIDADE

O reconhecimento facial é o método de identificação que se está impor pela sua segurança, eficácia e utilização higiénica quando comparado com os restantes identificadores biométricos disponibilizados pelo mercado, leitores de impressão digital, da mão ou das veias, iris, etc.

Ergonómico e moderno, o DMP Face pela tecnologia utilizada, torna-se superior a qualquer outro método de identificação para utilizadores regulares. No entanto, tendo em atenção utilizadores temporários ou visitantes, permite a utilização complementar de tecnologia RFID e inserção de código.

As duas cameras de alta resolução utilizadas na identificação 2D e 3D do utilizador torna o DMP FACE imune às acções fraudulentas.


DIMEP
EUROPA

Para mais informações,
acesse nosso site: www.dimep.pt

O paradoxo da utilização das tecnologias de gestão *versus* crise portuguesa

texto: **Mário Caninhas Machado**, Diretor de *outsourcing*, Grupo Soft



A julgar pelos indicadores permanentemente divulgados, do conjunto das medidas aplicadas as mais evidentes apontam para a redução de quadros e para a diminuição do investimento

A convivência com a crise torna-se um desafio à imaginação das empresas em Portugal.

A reação imediata aponta para a racionalização dos custos no sentido de garantir em primeira instância, a sustentabilidade, logo seguida das preocupações relacionadas com a competitividade.

Sem dúvida que, ao longo dos últimos anos, várias foram as fórmulas aplicadas para dar seguimento a estes preceitos e, naturalmente, verificaram-se resultados diferentes: algumas empresas fecharam, outras subsistem com dificuldade e ou-

tras mantém-se num rumo equilibrado. A julgar pelos indicadores permanentemente divulgados, do conjunto das medidas aplicadas, as mais evidentes apontam para a redução de quadros e para a diminuição do investimento.

A primeira medida, nalguns casos, embora dolorosa, tem vindo a ser aplicada procurando a relação certa entre número de colaboradores e as capacidades produtivas necessárias para responder à procura do mercado.

Relativamente ao investimento, face à escassez de fundos e financiamentos, a decisão tem necessariamente de ser

devidamente ponderada no sentido de corresponder à opção certa.

Os riscos de uma má decisão são elevados, até porque muitas vezes têm implicações diretas na manutenção de postos de trabalho, algo que, estou certo, se tornou uma preocupação premente dos empresários portugueses.

Baseado não só na nossa experiência e no conhecimento da realidade empresarial, mas também porque atuamos neste setor de atividade, somos levados a considerar como fundamental a inclusão no portefólio destes investimentos as tecnologias de gestão, pela dimensão e importância que assumem para as empresas.

De facto, quando tudo apontaria para uma suspensão deste tipo de investimentos, uma boa escolha pode contribuir significativamente para dotar os gestores de ótimos auxiliares de decisão e contribuir decisivamente para uma melhoria dos processos internos e para o aumento dos níveis de produtividade. O paradoxo está exatamente nesta situação de investimento na utilização das tecnologias de gestão *versus* crise portuguesa.

Verificamos que as empresas, em momento de crise, racionalizaram os seus processos com recurso às tecnologias de gestão, foram capazes de rentabilizar os seus recursos, reduzir de alguma forma os seus custos de atividade e, conseqüentemente, obter níveis de produtividade mais elevados.

E esta aposta não tem necessariamente de ser igual em todas as empresas, muitas optaram por externalizar alguns processos que, embora necessários, não seriam vitais para a atividade produtiva; referimo-nos concretamente a processos administrativos ou relacionados com as TI que, em regime de *Outsourcing*, trazem valor acrescentado à gestão.

Outras apostaram mesmo na aquisição de novas soluções “*in house*”, aproveitando as campanhas de comercialização

As empresas que em momento de crise racionalizaram os seus processos com recurso às tecnologias de gestão, foram capazes de rentabilizar os seus recursos

com reduções significativas do custo dos produtos disponíveis, também elas fruto da crise atual.

Em qualquer dos casos, a aposta parece ter sido ganha, na medida em que o resultado se tornou inquestionável por corresponder a apostas acertadas.

Curiosamente, num estudo de opinião junto de algumas empresas com investimento recente em tecnologias de gestão, foram indicados como pontos-

-chave que deverão ser considerados no suporte a uma decisão de investimento:

- Recorrer à opinião de especialistas para fundamentar a decisão;
- Identificar as melhores práticas atuais e adaptá-las à empresa na solução que for adquirida;
- Focalizar a decisão enquadrada no interesse do negócio da empresa;
- Procurar as soluções que garantam uma utilização fácil, especializada e atualizada;
- Negociar bem, com garantias e referências fidedignas qualquer contrato de aquisição de bens ou de prestação de serviços.

Em resumo, os momentos de crise poderão ser janelas de oportunidade para boas decisões e investimentos com reflexos a curto e médio prazo na atividade da empresa. **■**

Grupo SOFT

Gestão de Recursos Humanos

- SOFTWARE
 - Desenvolvimento
 - Instalação e Implementação
 - Manutenção
- OUTSOURCING
- CONSULTORIA
- FORMAÇÃO

SOFT 400 **SOFT 2000** **SOFT SOL**

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

Mail: dcom@gruposoft.com www.gruposoft.com



2012 e 2013 em Revista

por: **Mariana Caldeira Sarávia**, Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

O final de cada ano civil é, habitualmente, momento de balanço, sopesando-se o ano que finda e projetando-se o ano que inicia. Como tal, neste primeiro número de 2013 da Pessoal, passamos em revista – sumariamente, visto que foram muitas – as alterações introduzidas à legislação laboral durante 2012 e antecipamos aquelas que se perspetivam serem as medidas legislativas com maior impacto nas relações laborais no decurso de 2013.

O primeiro mês de 2012 trouxe consigo a Lei n.º 3/2012, de 10 de janeiro, que estabeleceu um regime de renovação extraordinária dos contratos de trabalho a termo certo, abrindo a porta a que, estes contratos, ainda que venham a atingir o limite máximo da respetiva duração (*maxime*, as atuais três renovações), possam ser objeto de uma ou duas renovações extraordinárias cuja duração total não poderá, no entanto, exceder os 18 meses. Subjaz a este regime excecional uma preocupação de manutenção de postos de trabalho e de redução da (já elevada) taxa de desemprego num contexto economicamente desfavorável como aquele que presentemente se vive em Portugal, permitindo-se assim que contratos de trabalho a termo certo que, possivelmente, iriam cessar entre 11 de janeiro de 2012 e 30 de junho de 2013 se mantenham em vigor por um ano e meio mais.

O segundo mês de 2012 viu publicada a Portaria n.º 45/2012, de 13 de fevereiro, que criou a medida designada “Estímulo 2012”, traduzida na concessão de um apoio financeiro - correspondente a 50 ou 60% da retribuição mensal, até ao limite de 1 IAS (€ 419,22), por mês, pelo período máximo de 6 meses, em caso de

admissão, ao abrigo de contrato de trabalho (sem termo ou a termo), de desempregado inscrito no centro de emprego há, pelo menos, 6 meses consecutivos, com a obrigação de proporcionar formação profissional. Com esta medida, o Governo visou estimular a contratação e formação de desempregados, aumentando a empregabilidade dos mesmos e promovendo a cooperação entre centros de emprego e entidades empregadoras.

No terceiro mês de 2012, concretizou-se a anunciada alteração ao regime de proteção no desemprego, tendo em vista a respetiva adequação “à realidade económica e financeira do

Perspetiva-se para 2013 a regulamentação do Fundo de Compensação do Trabalho, sendo ainda ventilado mais um ajustamento à compensação pela cessação de contrato de trabalho

país, sem esquecer a realidade social subjacente a esta eventualidade”. Assim, com a publicação do Decreto-Lei n.º 64/2012, de 15 de março, assistiu-se, por um lado, à redução do montante máximo mensal do subsídio de desemprego de 3 para 2,5 IAS (i.e. de € 1.257,66 para € 1.048,05), à introdução de uma redução de 10% do valor do subsídio ao fim de 6 meses, e à diminuição do período de concessão do subsídio de desemprego para cerca de metade e, por outro lado, à majoração temporária de 10% do montante do subsídio de desemprego nas situações em que ambos os membros do casal se encontrem em situação

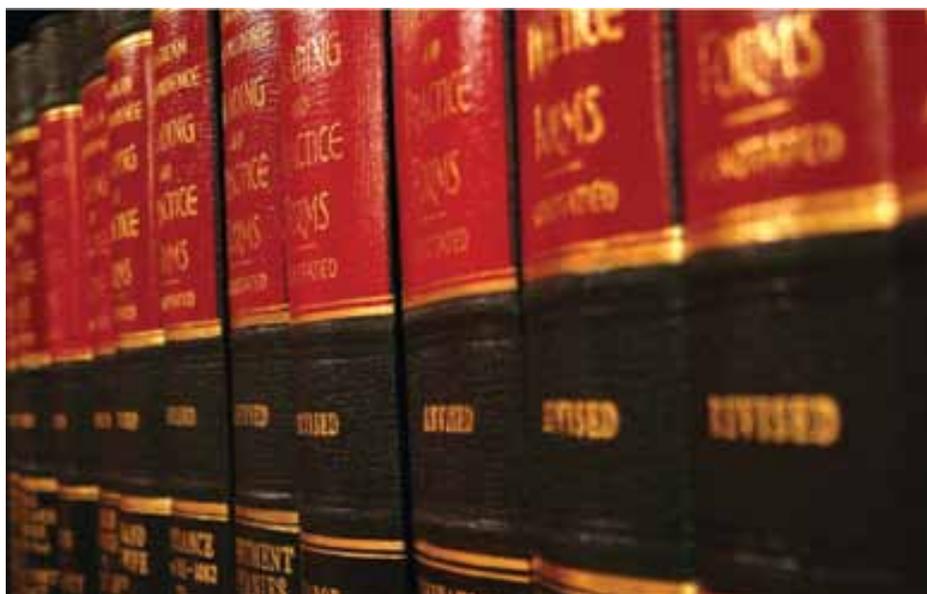
de desemprego e tenham filhos a cargo, bem como à redução do prazo de garantia de 540 para 360 dias.

Mas a maior modificação à legislação laboral veio a surgir, apenas, no mês seis, com a publicação da Lei n.º 23/2012, de 25 de junho, que, visando trazer maior flexibilidade às relações laborais e, sucessivamente, maior competitividade às empresas nacionais - impulsionada pelo Memorando de Entendimento assinado entre o Estado Português e a “Troika” (“MoU”) e pelo “Compromisso para o Crescimento, Competitividade e Emprego” acordado entre o Estado Português, as Confederações Patronais e a UGT - aprovou a terceira alteração ao Código do Trabalho.

Assim, a partir de 1 de agosto de 2012:

- Passou a ser possível aos empregadores, por acordo individual com os trabalhadores, implementarem um regime de banco de horas - no âmbito do qual o período normal de trabalho pode ser alargado mais 2 horas por dia, com o limite de 50 horas por semana e 150 horas por ano - e, com isso, ajustarem, sem necessidade de grande antecipação e sem incorrer forçosamente em mais custos, os tempos de trabalho às necessidades operacionais;

- O regime do trabalho suplementar foi objeto de grandes alterações: os descansos compensatórios por prestação de trabalho suplementar foram eliminados, com exceção do descanso compensatório decorrente de trabalho suplementar prestado em dia de descanso semanal obrigatório e do descanso compensatório dos trabalhadores-estudantes, que foi, porém, reduzido a metade; os acréscimos retributivos associados à prestação de trabalho suplementar sofreram, igualmente, uma redução de 50%; e as cláusulas convencionais (pre-



vistas em IRCT's) ou contratuais (constantes de contratos de trabalho) que dispunham sobre acréscimos retributivos associados à prestação de trabalho suplementar superiores aos estabelecidos no Código do Trabalho encontram-se suspensas pelo período de 2 anos;

- Assistiu-se à flexibilização do regime de cessação dos contratos de trabalho, quer por via da revisão do regime do despedimento por extinção do posto de trabalho – tendo a antiguidade deixado de ser um posto, i.e., de ser o critério de seleção obrigatório, o que muitas vezes obstaculizava à utilização deste mecanismo de cessação por parte dos empregadores – quer por força da tentativa de reabilitação do regime do despedimento por inadaptação – estendido às situações de perda superveniente de competências por parte dos trabalhadores, independentemente de terem sido introduzidas alterações às condições de trabalho.

Em novembro de 2012, mas ainda por efeito da referida Lei n.º 23/2012, foi a vez dos custos associados à cessação dos contratos de trabalho serem reduzidos, tendo a compensação pela cessação dos contratos de trabalho (sem termo ou a termo, novos ou antigos) passado a ser calculada à razão de 20 (por contraposição aos anteriores 30) dias de retribuição base e diuturnidades por cada ano de antiguidade, sendo a fração de ano calculada proporcionalmente, passando a vigorar, também, tetos máximos de 12 meses de retribuição base e/ou € 116.400.

Com o novo ano, entrarão em vigor outras importantes alterações ao Código do Traba-

lho previstas na Lei n.º 23/2012, a saber:

- O fim da “majoração das férias”, introduzida pelo Código do Trabalho de 2003 com vista a combater o absentismo (cuja eficácia ficou por demonstrar); assim, e com exceção de previsão expressa em cláusulas convencionais ou contratuais anteriores a 1 de dezembro de 2003, o período de férias da generalidade dos trabalhadores regressará aos 22 dias úteis;

- A supressão de quatro feriados obrigatórios, a saber, o Corpo de Deus (móvel), 5 de Outubro, 1 de novembro e 1 de dezembro. No final de novembro de 2012, e com caráter excecional e temporário, foi aprovado em Conselho de Ministros, para vigorar em 2013, o pagamento de 50% dos subsídios de Natal e de férias em duodécimos, para minimizar o impacto da carga fiscal sobre o orçamento familiar dos trabalhadores, devendo os restantes 50% ser pagos nas datas e nos termos já previstos legalmente – o que, atento tão “short notice”, se antevê que gere algumas dificuldades de processamento.

Finalmente, perspetiva-se para 2013 (com algum atraso, relativamente ao previsto no MoU) a regulamentação do Fundo de Compensação do Trabalho - mecanismo que visa assegurar o recebimento efetivo, pelos trabalhadores, de uma parte das compensações devidas em caso de cessação do contrato de trabalho - sendo ainda ventilado mais um ajustamento (leia-se redução) à compensação pela cessação de contrato de trabalho, para 12 dias de retribuição base e diuturnidades, com vista a um alegado alinhamento com a média da União Europeia. **P**

Legislação Dezembro de 2012 PORTUGAL

• Lei n.º 66/2012. D.R. n.º 252, Série I de 2012-12-31

Assembleia da República

Procede à sexta alteração à Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, à quarta alteração à Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro, à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 209/2009, de 3 de setembro, à terceira alteração ao Decreto-Lei n.º 259/98, de 18 de agosto, e à décima alteração ao Decreto-Lei n.º 100/99, de 31 de março, determinando a aplicação do regime dos feriados e do Estatuto do Trabalhador-Estudante, previstos no Código do Trabalho, aos trabalhadores que exercem funções públicas, e revoga o Decreto-Lei n.º 335/77, de 13 de agosto, e o Decreto-Lei n.º 190/99, de 5 de junho.

• Portaria n.º 429/2012. D.R. n.º 252, Série I de 2012-12-31

Ministérios das Finanças e da Solidariedade e da Segurança Social

Estabelece o Fator de Sustentabilidade a aplicar às pensões iniciadas em 2013.

• Portaria n.º 432/2012. D.R. n.º 252, Série I de 2012-12-31

Ministério da Economia e do Emprego

Cria a medida de Apoio à Contratação de Trabalhadores por Empresas *Startups*.

• Lei n.º 66-A/2012. D.R. n.º 252, Suplemento, Série I de 2012-12-31

Assembleia da República

Aprova as Grandes Opções do Plano para 2013.

• Lei n.º 66-B/2012. D.R. n.º 252, Suplemento, Série I de 2012-12-31

Assembleia da República

Orçamento do Estado para 2013.

• Portaria n.º 432-A/2012. D.R. n.º 252, 2.º Suplemento, Série I de 2012-12-31

Ministérios das Finanças e da Solidariedade e da Segurança Social

Atualiza para 2013 as pensões mínimas da Segurança Social e Caixa Geral de Aposentações.



Fotos: Tema Central



MELHORES GESTORES DE PESSOAS ANUNCIADOS EM CERIMÓNIA NO CCB

Os 20 Melhores Gestores de Pessoas 2012 foram, no passado dia 12 de dezembro de 2012, anunciados numa cerimónia no CCB, integrando, assim, o primeiro *ranking* nacional dos Melhores Gestores de Pessoas. Para além da divulgação do *ranking* global e dos cinco grandes vencedores, foram ainda distinguidos os vencedores de quatro diferentes categorias: Setor Público; Dimensão de Equipa 5 a 9 colaboradores; Dimensão de Equipa 10 a 19 colaboradores; e Dimensão de Equipa +20 colaboradores.



OS ORADORES DA CERIMÓNIA INSPIRARAM O AUDITÓRIO

Margarida Pinto Correia, Tomaz Morais, Jorge Vaz Carvalho e Nuno Artur Silva foram os oradores principais da cerimónia de atribuição dos prémios Melhores Gestores de Pessoas 2012. O evento, apresentado por Catarina Guerra Barosa, teve início com a intervenção de Filipe Vaz, diretor-geral da Tema Central.



KELLY SERVICES PORTUGAL E PROFIFORMA FORAM OS SPONSOR DA INICIATIVA

A empresa de Recursos Humanos Kelly Services Portugal foi *main sponsor* dos "Melhores Gestores de Pessoas 2012". Afonso Carvalho, diretor-geral, referiu que "foi um evento fantástico. Desde os oradores que nos proporcionaram momentos de reflexão e de inspiração, até à subida ao palco dos 20 Melhores Gestores de Pessoas. Foi igualmente recompensador para a Kelly Services ver uma sala cheia de gestores de pessoas, gestores esses que exercem funções distintas dentro das suas organizações e que pela primeira vez são premiados pela diferença que fazem no dia a dia. A Profiforma foi *sponsor* dos "Melhores Gestores de Pessoas 2012". Ricardo Lopes, diretor de *marketing*, destacou que "foi com muito gosto que a Profiforma, enquanto entidade formadora e preocupada com a valorização dos Recursos Humanos, se associou à iniciativa 'Melhores Gestores de Pessoas', que premiou aqueles que se destacaram à frente das suas empresas ou instituições".

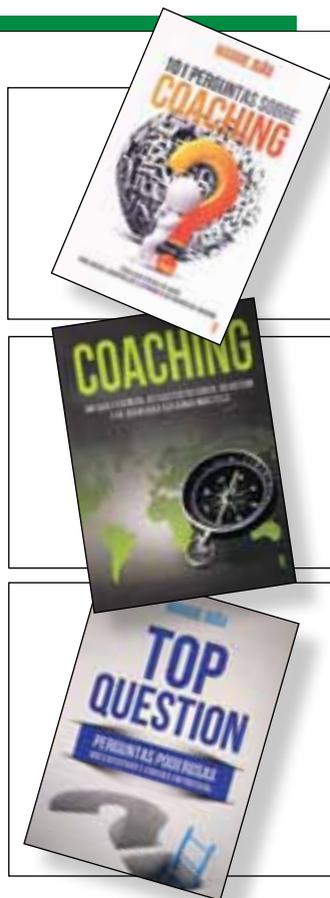


A TEMA CENTRAL E A QMETRICS FORAM OS ORGANIZADORES DA INICIATIVA

A iniciativa Melhores Gestores de Pessoas 2012 resulta de uma parceria entre a Tema Central e a Qmetrics. Filipe Vaz, diretor-geral da Tema Central, sublinhou que "estamos muito satisfeitos por termos alcançado os principais objetivos nesta primeira edição, obter uma elevada participação e encontrar os melhores gestores de pessoas nas funções mais variadas e até improváveis. Vamos avançar para o *ranking* Melhores Gestores de Pessoas 2013 com a certeza de termos dado início a um estudo que está focado no mais importante: as pessoas". Já Susana Justo, diretora-geral da Qmetrics, salientou que "esta primeira iniciativa do estudo MGP foi um sucesso. O sucesso é visível não só pelo elevado número de candidaturas, mas também pela elevada participação de todos os que foram convidados a dar a sua opinião sobre o seu gestor."



MELHORES
GESTORES
de PESSOAS
2012



UMA TRILOGIA DE COACHING

Maggie João é *Coach* e autora de três livros [101 Perguntas sobre *Coaching* - Tudo o que precisa saber para iniciar, desenvolver e expandir o seu negócio de *coaching*; *Coaching* - Um guia essencial ao sucesso do *Coach*, do gestor e de quem quer ser ainda mais feliz; *Top Question* - Perguntas poderosas dos executivos e *coaches* em Portugal] que têm em comum o facto de se dedicarem ao *coaching* numa perspetiva pedagógica e transversal, ou seja, os seus destinatários não são exclusivamente os *coaches* mas também os gestores e as pessoas em geral a quem os mandamentos do *coaching* podem ajudar a ter equipas mais produtivas e motivadas. Num ano de crise e recessão o líder deve procurar ser um *coach* e para isso deve prevenir-se, fica aqui a sugestão de leitura.

Smartbook

O MUNDO É PEQUENO – O QUE PODEMOS APRENDER SOBRE O NETWORKING E AS REGRAS SOCIAIS Miguel Pereira Lopes e Miguel Pina e Cunha são os autores deste livro que, de acordo com António Carrapatoso, que também assina o prefácio, “ procura contribuir para uma melhor compreensão da forma como estabelecemos as nossas relações com outros elementos da sociedade, e de como o podemos fazer retirando maior benefício dessas relações.”

Almedina



BASTA!

O QUE FAZER PARA TIRAR A CRISE DE PORTUGAL

Camilo Lourenço é jornalista económico e docente universitário, já nos habituou aos seus comentários claros e destemidos sobre o estado do nosso país, com particular enfoque nos assuntos económicos. Neste livro faz uma análise dos graves problemas da sociedade portuguesa, do Estado e de todo o processo que conduziu à União Monetária. Faz também uma análise da vida depois da Troika tendo em consideração as reformas que o nosso país deve fazer para voltar a ter crescimento económico. Recomenda-se a leitura a quem quer dar um passo além da análise entrando no campo das medidas que é necessário tomar para mudar, de facto, o nosso país.

Matéria-prima, edições





■ SIGUR RÓS

A banda volta aos palcos depois de uma pausa de 3 anos. Portugal é contemplado com dois concertos, como refere o site Ticketline: “os Sigur Rós surpreendem pelo complexo jogo de ideias e misturas que os levam das melodias pós-rock a elementos de música clássica e minimalista, capazes de nos fazer levitar. Jón Þór Birgisson, Georg Hólm, Kjartan Sveinsson e Orri Páll Dýrason, são os complicados nomes dos islandeses que surpreenderam o mundo, em 1999, com a edição do segundo álbum “Ágætis byrjun”. Agora já no seu sexto álbum, os Sigur Rós vêm a Portugal apresentar “Valtari”, editado em maio deste ano.” Não percam este concerto.

Coliseu do Porto
13 de fevereiro, 21h
Coliseu de Lisboa
14 de fevereiro, 21h



■ TANGO PASIÓN

O tango vai ao Porto. Trata-se da mais prestigiada companhia de Tango do mundo. Sob direção musical de Gabriel Merlino, a Sexteto Tango Pasión interpreta temas de compositores incontornáveis como Astor Piazzolla, Carlos Gardel, Julian Plaza, Sebastián Piana, entre muitos outros, para coreografias assinadas por Hector Zaraspe e dançadas por 12 bailarinos. A direção artística é de Osvaldo Cilento.

Coliseu do Porto
28 de fevereiro, 21h30

■ MÁRIO LAGINHA TRIO

Um espetáculo a não perder. De acordo com o site de espetáculos Ticketline: “Nos últimos anos, este trio tem tido uma existência feliz. Tivemos duas encomendas consecutivas, uma para um disco de originais relacionando a música com arquitetura, e outro para fazer um reportório com música de Chopin, como comemoração dos 200 anos do seu nascimento. Em ambos os casos o trabalho de compositor e de arranjador foi um enorme e entusiasmante desafio. Mas é preciso dizer que as ideias trazidas pelo Alexandre e pelo Bernardo foram estimulantes – e fundamentais –, no decorrer de todo o processo. É essa cumplicidade e esse prazer em fazer música que queremos celebrar de cada vez que subimos a um palco. Partilhá-los com quem nos ouve é uma grande responsabilidade, mas também um privilégio.”

CCB, Lisboa
22 de fevereiro, 21h



ASSINE A REVISTA PESSOAL

E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Directa de Apoio ao Assinante:

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

Pessoal





Magia da neve chega a Saint-Lary



Com a temporada de esqui na Europa a preparar-se para dar as boas-vindas aos amantes da neve e do ambiente glamouroso e descontraído que tradicionalmente se vive nas diversas estâncias de esqui europeias, Saint-Lary, estrela maior dos Pirenéus franceses, continua a apostar no seu rótulo “Família Mais Montanha”, ao mesmo tempo que se toma vanguardista nas novas tecnologias

texto: **Fernando Borges** fotos: **David Vilanova**



Para muitos, a neve evoca pureza. Para esses e muitos outros, passear sobre esse manto branco e entre flocos de neve, é uma imagem que evoca afetos, romantismo. E há ainda muitos outros, e cada vez mais, que olham para a neve e a paisagem envolvente como um espaço de referência para o exercício ao ar livre, o contacto direto com a Natureza, em plena liberdade, um bálsamo de bem-estar, suavidade e tranquilidade. E basta ir até ao coração dos Pirenéus franceses, ao encontro de Saint Lary,

para sentir todas estas sensações e emoções, uma pequena localidade de casas de pedra e telhados de ardósia cercada por altos picos, incluindo o Pic du Midi, uma tradicional localidade pirenaica também conhecida por “Estrela dos Pirenéus”. Um lugar que se tornou mundialmente famoso por se ter transformado numa das estâncias de inverno da Europa mais desejadas, não só pelos seus mais de 100 quilómetros de pistas de esqui, que se dividem entre as que se encontram a 2515 metros de altitude ou pelas baixas, a 1700 metros, oferecendo 56 pistas divididas

**Saint-Lary é a primeira
estância europeia a
beneficiar do sistema DC
LIVE PARK, uma nova
ferramenta que permite
partilhar na *internet* as suas
aventuras na neve**

entre verdes (7), azuis (26), vermelhas (14) e pretas (9), todas interligadas entre si, um espaço de esqui para toda a família, independentemente do seu grau de esquiador, mas também pela vida que se faz no *après-ski*, e por oferecer muitas outras opções de atividades na neve, como um *snowpark*, passeios em raquete de neve, esqui de fundo, passeios em motos de neve, parapente, condução no gelo, escalada...

Para além de muitas outras opções, o ócio, os passeios a pé pelas diversas rotas ao longo do Parque Nacional dos Pirenéus, o encontro com uma vasta oferta de mimos para a saúde e bem-estar, com relevo para o que se passa nas termas de Saint Lary, famosas pelo seu poder curativo para enfermidades sobretudo respiratórias, o descanso no centro Sensoria Rio, onde o esperam massagens, envoltimentos, *thalasso*, cuidados estéticos e fitness o esperam, entre o compasso das águas que caem no espaço aquático lúdico do *Canyon!*

Outros aliciantes que se destacam entre a delicadeza da neve e as ruas desenhadas por edifícios singulares que guardam tradicionais lojas e restaurantes; com numa oferta gastronómica que também por si é mais um apelo à descoberta desta estância de neve, igualmente disponível nos restaurantes de altitude, onde os produtores não hesitam em abrir as portas para que o visitante possa descobrir os seus produtos, desde o famoso porco preto de Bigorre aos queijos, do bolo no espeto ao vinho de maçã, num genuíno



No coração dos Pirenéus franceses, no Vale d'Aure, cercado por altos picos, Saint-Lary continua a fascinar. Seja pelas cores suaves da primavera, os verdes do verão, os amarelos do outono, ou... pelo branco do inverno.

convite à degustação!

Uma estância que, desde a sua criação, em 1957, tem os olhos voltados para o futuro, mas sem esquecer que é o meio ambiente que a envolve que faz dela uma das mais fascinantes e procuradas da Europa, sendo mesmo a estância dos Pirenéus que mais compromissos tem assumido para com as razões ecológicas e ambientais, transportando consigo a estrela do desenvolvimento sustentável.

Um futuro que passa pela utilização das novas tecnologias, tendo mesmo desenvolvido uma série de serviços que permitem aos esquiadores aceder ainda mais facilmente e sem problemas ao desfrute dos prazeres das pistas, seja através da aplicação *'mySaintLary'*, que permite recarregar o *skipass* a partir de um *iPhone* ou *Smartphone*, uma aplicação gratuita, como também aceder a informações sobre a área esquiável em tempo real, bem como a todas as informações turísticas úteis quando da

estadia em Saint-Lary, ou da utilização do sistema DC LIVE PARK.

Um sistema que tem em Saint Lary a primeira estância europeia a beneficiar do mesmo, propondo com esta nova ferramenta lúdica a partilha das suas aventuras na neve com os amigos, um sistema totalmente gratuito que permite ao utilizador realizar os vídeos da suas aventuras e partilhá-las na *internet*.

E tudo sempre com uma fantástica vista panorâmica sobre os Pirenéus, numa associação invulgar e cativante de experiências, que passa também por conhecer o seu principal emblema natural, o Patou, um cão que tem as origens nos cães do Tipete, uma raça de cão que apenas se encontra nos Pirenéus, uma espécie de São Bernardo de pêlo totalmente branco, de estatura fora de comum, generoso e terno, como de resto é esta região dos Pirenéus onde se encontra Saint-Lary. _____

Contactos

Morada: Campo Grande, nº 220 B

1700-094 Lisboa - Portugal

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

E-mail: travel@across.pt

www.across.pt



Unipessoal Daquilo que um líder é composto



Há uns anos, na universidade, tive o privilégio de liderar durante um mês uma equipa de dezenas de colegas meus. Foi, até ao momento, a minha melhor experiência enquanto líder. Não havia dinheiro, não havia condições, não havia tempo, não havia experiência. Havia muita emoção, paixão e um grande objetivo comum: ganharmos as eleições para a associação de estudantes. Dessa experiência retirei importantes lições, que aqui deixo nesta edição da Pessoal dedicada aos Melhores Gestores de Pessoas.

Em primeiro lugar, e isso é indiscutível, um líder assume-se pelo seu exemplo. De entrega ao projeto, de responsabilidade, de resiliência, de fraternidade. É através do seu exemplo que o líder consegue ser inspirador para os outros: ser o primeiro a chegar e o último a sair, exigir mais a si do que à equipa, ser bondoso nas suas motivações.

Depois, o líder de uma vasta equipa tem de ter um excelente lugar-tenente e boas segundas linhas, em quem possa delegar, em quem tenha total confiança para assumirem responsabilidades importantes e com quem possa discutir abertamente estratégia e tática. Constituir um núcleo duro forte e com competências e aptidões complementares é vital para o sucesso.

Ter uma estratégia. Saber para onde quer ir e como lá chegar. E é fundamental a sua equipa conhecer claramente essa estratégia. Aliás, a equipa deve sentir – ainda que não o seja – que a estratégia resulta da opinião de todos. Com isto, consegue-se envolvimento e motivação.

Conquistar a confiança. As lideranças não se impõem, conquistam-se. E um líder, para o ser, tem de ganhar a confiança da sua equipa. As pessoas têm, com paixão e entrega, de seguir o rumo definido. Têm de acreditar no sucesso e no virtuosismo e idoneidade do seu líder.

No fim, devido a “golpes de secretaria”, perdemos a eleições. Coisas da vida. Mas foi uma experiência incrível para todos, nomeadamente para mim.

Duarte Albuquerque Carreira
da.carreira@moonmedia.info

A ilusão do fim



Jorge Marques
jorgesantosmarques@gmail.com

Quando iniciei estas crónicas de última página na nossa revista e lhes dei como título genérico “O princípio começa no fim”, estava ainda longe de imaginar como a variável tempo iria pesar na nossa história mais recente e também como a variável espaço passava a ter tão pouco significado.

Estranho falar de fim no início de um novo ano, um ano que nos surge com sinais pessimistas, para muitos com a sensação de que o mundo desaba sobre eles, que o horizonte se aproxima tanto, que para além do hoje, nada mais aparece no horizonte que nos esmaga.

A ficção científica perdeu completamente a sua magia e recorda-me uma ideia profética de Mark Twain quando dizia que entre a ficção e a realidade existia apenas uma questão de credibilidade

Os novos tempos apresentam-se com uma espécie de ilusão do fim, como se fossem o resultado da velocidade que fez andar tudo mais depressa, desde os acontecimentos, aos processos, às mensagens e a todo o tipo de decisões pessoais ou coletivas. Consumimos tudo antes do tempo e fizemos do tempo um produto de curta duração, de tal maneira, que ele mesmo deixou de ser real. A atração pela modernidade que foi induzida pela tecnologia, fez-nos também sair dos parâmetros da realidade e os sistemas de informação e comunicação e todo o tipo de redes mais ou menos virtuais, acabaram por funcionar como uma espécie de acelerador de partículas que quebrou os nossos referenciais e gerou uma velocidade de não regresso.

A ficção científica perdeu completamente a sua magia e recorda-me uma ideia profética de Mark Twain quando dizia que entre a ficção e a realidade existia apenas uma questão de credibilidade. Como essa credibilidade se perdeu em quase tudo, vivemos na dúvida sobre o que é verdadeiramente real e perdemos a energia própria da determinação que nos levava ao atingir das nossas metas, agora a energia dominante é a da rutura. No meio de tanta incerteza, duas coisas parecem poder ser os suportes das nossas ações, o que já é alguma coisa.

Em primeiro lugar, é que, independentemente de mais ou menos velocidade no futuro próximo, atingimos o não retorno, isto é, não regressaremos ao tempo passado. Confirma-se assim que o princípio começa agora e depois desta ilusão do fim.

Em segundo lugar, não podemos deixar-nos enganar por aqueles que nos dizem para esperarmos, o futuro agarra-se antes que aconteça, caso contrário arrasa-nos completamente.

A linha do futuro não é a sequencial do passado e do presente, nem sequer é um círculo, é muito mais uma espiral onde no fim temos que subir mais um degrau e começar de novo. É como uma paixão nova! **_____P**



LINDA ROTTENBERG

AN INNOVATIVE LEADERSHIP
IN THE NEW ECONOMY

PORTO BUSINESS SCHOOL
Leadership
Grand@nference

GREAT LEADERS
ON
LEADERSHIP



SIR TERRY LEAHY

A REVOLUTIONARY MIND WHO
LED AN ENTIRE INDUSTRY
TO THE NEXT LEVEL



FRANÇOIS PIENAAR

THE CAPTAIN OF THE
COUNTRY-UNIFYING RUGBY
WORLD CUP TEAM

INSCREVA-SE JÁ E PARTICIPE NA PORTO BUSINESS SCHOOL LEADERSHIP GRAND
CONFERENCE 2013 COM A SUA EQUIPA, CLIENTES E PARCEIROS ESTRATÉGICOS.

LOTAÇÃO LIMITADA

www.leadershipgrandconference.com

E: lgc@winworld.pt | T: 21 099 96 21 | M: 91 730 46 64

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.facebook.com/RandstadPT>

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services