

# Pessoal



**egor** ANOS  
GRUPO EGOR |  
PESSOAS E NEGÓCIOS

N.º 122 • SÉRIE III • ANO III • MENSAL • FEVEREIRO 13 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

Entrevistas com:



Linda Rottenberg,  
especialista mundial em  
empreendedorismo



Sir Terry Leahy,  
o CEO que  
transformou  
a Tesco na maior rede  
de retalho do Reino  
Unido

Soluções para  
diminuir o

# ENORME

aumento  
de impostos

Luís Bento anuncia a sua  
candidatura à presidência  
da Direção da APG  
pp. 42

O "enorme aumento de impostos" já chegou. A *Pessoal* analisa o Orçamento do Estado e, com a ajuda de especialistas, encontra possíveis soluções para as empresas tornarem menor "o enorme aumento de impostos"



Solving Workforce  
Challenges



kellyservices.pt

**KELLY**

# INOVADOR, INTUITIVO E SEGURO NA IDENTIFICAÇÃO



## INOVAÇÃO NO CONTROLO DE ACESSO E ASSIDUIDADE

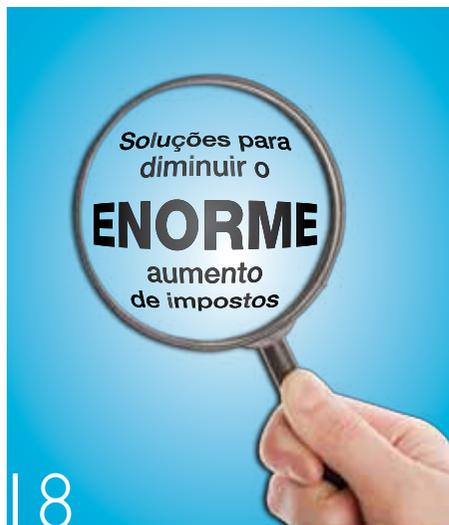
O reconhecimento facial é o método de identificação que se está impor pela sua segurança, eficácia e utilização higiénica quando comparado com os restantes identificadores biométricos disponibilizados pelo mercado, leitores de impressão digital, da mão ou das veias, iris, etc.

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](http://www.dimep.pt)



## 02 EDITORIAL

Tão perto e tão longe!  
9ª Arte: Um espaço de partilha

## 04 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH

## 10 AGENDA

RH Toon

## 12 CONSELHO CONSULTIVO

Cândida Santos

## 14 OUT OF THE BOX

Belenenses

## 18 ESPECIAL RH

Soluções para diminuir o enorme aumento de impostos

## 30 CASE STUDY

SDO – ZON  
Wilson Learning – GrandVision

## 36 LIDERANÇA

Leadership Grand Conference 2013

## 40 FORMAÇÃO

Novos projetos europeus que promovem boas práticas na gestão

## 41 COACHING

Coaching e transições

## 42 PERFIL

Luís Bento

## 46 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Emprego de pessoas com deficiência

## 48 ANÁLISE JURÍDICA

O trabalho compensa?

## 50 ACONTECEU

## 52 ESCOLHAS

## 54 VIAGENS

## 64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FM

Reforma do Estado  
Unipessoal: Mais disponibilidade para o associativismo

**FICHA TÉCNICA**  
Pessoal – Publicação Mensal  
Número 122  
Fevereiro de 2013



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

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

**Directora:** Margarida Barreto  
revistapessoal@moonmedia.info

**Directora Editorial:** Catarina Guerra Barosa  
c.barosa@moonmedia.info

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

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

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

**Coordenação Out of the Box:** Miguel Luís

**Redação:** Patrícia Noleto

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

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

**Capa:** Fotolia

**Revisão:** Isabel Prates

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

**Assinaturas**  
Vasp – Premium  
Linha directa de apoio ao assinante  
T. 21 433 70 36; F. 21 432 76 28, assinaturas@vasp.pt  
MLP – Quinta do Grajal, Venda Seca, 2739-511 Aigualva Cacém

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

**Tiragem Média:** 15 000 exemplares

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

**Depósito Legal:** 66219/94

**ISSN:** 0870-3027

**ICS:** 104252

9ª Arte

## Um espaço de partilha



É com muito agrado que recebemos com grande regularidade muitos pedidos para publicação de artigos, entrevistas, estudos, que nem sempre conseguimos trazer à luz. Consideramos que o conhecimento resulta da partilha de experiências e opiniões sobre as coisas.

Uma revista deve potenciar o conhecimento e, por isso, estar aberta à partilha. Por isso, a *Pessoal* vai abrir portas.

Desde meados de 2011 que a revista *Pessoal* tem uma secção, a que chamámos *Out of The Box*, que pretende trazer ao mundo da gestão de pessoas experiências de outras áreas, nesta edição o futebol foi a disciplina escolhida e o exemplo de Van der Gaag, treinador do Belenenses, o mote para termos aquela modalidade desportiva e a disciplina a ela associada como referencial.

Consideramos que chegou o momento de abrir esta secção a pessoas que tenham ideias, que ajudem a fazer a mudança, que permitam ter organizações mais humanas, mais produtivas, mais competitivas, mais sólidas, sustentáveis e que contribuam para relançar o país. Para pôr em prática esta iniciativa, a Tema Central vai divulgar, na próxima edição da revista *Pessoal* e no RHOnline, as condições de participação. Fiquem atentos.

E porque o mundo da gestão de pessoas está a mexer, o Marca Pessoal, primeiro programa de televisão neste segmento, vai continuar, já em segunda série, a ser emitido na tv24, tendo alcançado audiências médias de 100 000 pessoas por semana. Têm sido muitas as ideias que nos chegam sobre boas práticas de gestão, de responsabilidade social. Os nossos gestores de topo têm também participado motivadamente no 'Desafio Superado', a rubrica que os leva a desempenhar funções de base, pondo à prova algumas das mais elementares competências e características de personalidade que um líder deve ter: humildade, inteligência emocional, coragem, entre muitas outras. Acompanhem-nos proactivamente através da *Pessoal*, do RHonline, da RHtv e, já agora, aos sábados e domingos na tv24.

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

# Tão perto e tão longe!



Margarida Barreto, Diretora  
revistapessoal@moonmedia.info

**T**enho de confessar que muitas vezes fico positivamente surpreendida com o valor que já se dá e a importância que se atribui a uma adequada liderança e gestão de equipas e de pessoas nas organizações.

Não são apenas os inúmeros casos práticos que aparecem na imprensa e fóruns mais ou menos especializados, são mesmo as palavras, intenções e ações de muitos gestores de topo, de grandes, médias e algumas pequenas empresas, que acreditam verdadeiramente que o caminho para o seu sucesso e sustentabilidade passa por aí. Parece que estamos perto do ideal, não é? Contudo, quando olhamos para o conjunto da pirâmide de gestão da organização ou empresa, será que podemos afirmar o mesmo? Infelizmente penso que não e em muitos dos níveis de gestão estamos longe do ideal.

Enquanto em muitos casos os gestores de

**Perto ou longe, há claramente um grande caminho a percorrer para transformar a liderança e gestão das pessoas e das equipas naquilo que pode e deve ser**

topo já perceberam que liderar pessoas e equipas implica responsabilizar, delegar, desafiar, inspirar, apoiar, escutar e utilizar o *feedback* de modo eficaz, penso que muitas das chefias de base das organizações ainda não conseguiram perceber como substituir o poder de uma gestão baseada no comando e no controlo por uma liderança baseada na associação, na confiança, na inovação, na autonomia e na capacitação e responsabilização dos colaboradores, substituindo estilos distantes e autoritários por participativos, envolventes e desafiantes. Assim, quando falamos de gestão de pessoas, é essa imagem menos positiva que acabamos por ouvir de muitas das pessoas que trabalham.

Perto ou longe, há claramente um grande caminho a percorrer para transformar a liderança e gestão das pessoas e das equipas naquilo que pode e deve ser. E, como sempre quando falamos destes temas, os principais atores são os vários agentes de mudança das organizações, profissionais e gestores de recursos humanos incluídos.

Acredito que esta é uma área de intervenção em que vale a pena apostar! \_\_\_\_\_



# PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



 **SAGIES**  
Cultura de Prevenção

  
uma unidade de: JOSÉ DE MELLO SAÚDE

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

**CONTACTOS:** 21 882 36 00 • [geral@sagies.pt](mailto:geral@sagies.pt) • [www.sagies.pt](http://www.sagies.pt)

## BOLSA RH

INTERNACIONALIZAÇÃO  
DAS EMPRESAS

O fenómeno da internacionalização das empresas nacionais fora de portas, mas na Europa. Cada vez mais as empresas nacionais apostam na implementação do seu modelo de negócio fora de portas. De valorizar a evangelização positiva desenvolvida pelo AICEP que evidencia a qualidade das marcas nacionais no exterior.

O "CHARME"  
LISBOETA

Lisboa é capa da edição de janeiro da *Global Traveler* e está em destaque no *Guia da Associated Press* que realça o "charme" lisboeta. Lisboa é a capital europeia com mais luz solar, que ganha pontos no turismo e investe cada vez mais no apoio ao empreendedorismo e às *start ups*, para reter o talento nacional e a atrair 'cérebros' para o país.

EMPRESAS LUSAS ACIMA  
DA MÉDIA EUROPEIA EM  
INOVAÇÃO

Com um saldo muito positivo, Portugal destaca-se como o sexto país que mais aposta em inovação (dados do relatório da Eurostat). Nos últimos quatro anos cerca de 60% das empresas nacionais apostaram em atividades inovadoras, ultrapassando a média europeia de 52,9%.

Por: Francisco Lopes da Fonseca,  
CEO da Mind Source



01

MARCA PESSOAL: 1 MILHÃO DE  
CONTACTOS E 2ª SÉRIE NA TVI24  
PARA BREVE (01)

O *Marca Pessoal*, o primeiro programa da televisão portuguesa dirigido ao mundo da gestão de pessoas, vai ter uma segunda série na tvi24. Recorde-se que 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. Segundo a empresa, decorridos mais de três meses de emissões semanais os resultados são "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 relevantes. A Tema Central, com base em informação auditada, avança que, 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 contabilizar as visualizações efetuadas através do site [www.rhvtv.com.pt](http://www.rhvtv.com.pt).

DHL EXPRESS DE PORTUGAL COM  
O "MELHOR SERVIÇO DE APOIO  
AO CLIENTE DA EUROPA" (02)

A DHL Portugal viu reconhecido no final de fevereiro o seu serviço de apoio ao cliente com a distinção de Melhor CS da Europa 2012, na atribuição de prémios mundiais "Global Customer Service Award". A atribuição deste prémio resulta de uma avaliação do desempenho de todos os departamentos a nível mun-



02

dial, com base em seis indicadores: nível de serviço; taxa de chamadas perdidas; resolução de um assunto pendente no prazo de três dias; resolução de reclamações no prazo de cinco dias; resolução de reclamações no prazo de dez dias; e percentagem de vendas adicionais. Segundo Américo Fernandes, Diretor-Geral da DHL Express Portugal, "este prémio é um motivo de orgulho e motivação para a nossa equipa. Fomos avaliados entre os mais exigentes do Mundo e fomos considerados os melhores."

EXPO RH 2013:  
"TRANSFORMAÇÃO  
E MUDANÇA" (03)

"Transformação e mudança" é o mote da Expo RH 2013, que terá lugar nos dias 13 e 14 de março, no Centro de Congressos do Estoril. A Expo RH, que já vai para a sua 12ª edição, assume-se como o maior salão profissional de Recursos Humanos em Portugal. De acordo com a organização do evento, "apoiar as equipas a enfrentar a mudança sempre foi um dos principais desafios dos gestores de recursos humanos, mas agora, mais do que nunca, são chamados a desempenhar um papel mais ativo na definição estratégica e no desenvolvimento das etapas do processo de transformação interno que cada organização está a enfrentar para conseguir dar a resposta mais adequada às exigências do mercado. A organização da ExpoRH procura anualmente trazer a debate as principais preocupações e problemáticas das organizações e, por ter consciência de que os processos de mudança são complexos, longos e problemáticos, apesar de essenciais, convidou algumas empresas a partilhar as suas experiências e a debater algumas das principais questões que se colocam". Inovar, flexibilizar, adaptar e melhorar são as palavras-chave de alguns dos painéis temáticos do programa de conferências deste ano. O programa da tvi24 *Marca*

*Pessoal*, a revista *Pessoal* e o site RHonline são *media partners* da Expo RH 2013, um evento que conta com o apoio da APG.

### INOVAÇÃO PARA ESTIMULAR CRESCIMENTO, RETER TALENTOS E CAUSAR IMPACTO NA SOCIEDADE (04)

A inovação é essencial ao crescimento do negócio. Esta é a opinião de 78% dos futuros líderes do mundo dos negócios, segundo as conclusões do Millennial Survey da Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Contudo, à medida que a crise económica avança, apenas 26% da geração *millennium* acredita que os líderes estão a empenhar-se para encorajar práticas que fomentem a inovação. “A nível institucional, a inovação é necessária, de forma a que seja alterado o *mindset* da organização, permitindo que novas ideias possam surgir e prosperar”, afirma Barry Salzberg, CEO da Deloitte Global. “Enquanto os atuais líderes podem debater como e onde inovar, torna-se evidente a importância que os futuros líderes atribuem à inovação – não apenas como impulsionadora do crescimento do negócio, mas também como um catalisador para a resolução dos principais problemas da sociedade.” A Deloitte entrevistou cerca de 5 mil *millennials* em 18 países e, ao questionar estes futuros líderes sobre a inovação e o seu impacto na sociedade, concluiu que 84% afirma que esta tem um efeito positivo na sociedade. Por sua vez, 65% sente que a atividade da sua empresa beneficia a sociedade de algum modo. A comunidade no mundo dos negócios é considerada como um importante ator no desenvolvimento de inovações para a



03



04



05

sociedade. Quase metade dos inquiridos (45%) acredita que o mundo dos negócios impulsiona a criação de inovações que favorecem positivamente a sociedade, comparativamente ao Governo (18%) e às entidades académicas (17%).

### PÓS-GRADUAÇÃO EM COACHING PSICOLÓGICO (05)

Vai ter início no dia 1 de março de 2013, na Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, a 2ª edição da pós-graduação “*Coaching* Psicológico”, uma iniciativa pioneira na Europa. Na informação disponibilizada sobre a pós-graduação, refere-se que “o *coaching* é uma intervenção de natureza psicológica que visa o desenvolvimento de competências profissionais e pessoais, com características que o diferenciam de outras intervenções, como a psicoterapia, o *mentoring* ou a formação”. A pós-graduação é dirigida exclusivamente a psicólogos, estando a coordenação a cargo de Maria Eduarda Duarte, Samuel Antunes e Jaime Ferreira da Silva. O pagamento desta pós-graduação pode ser financiado pelo Montepio através de um crédito à formação, com *spread* de 4% + Euribor a 3 meses, num prazo até 60 meses, para os membros da Ordem dos Psicólogos Portugueses. As candidaturas decorrerão até 7 de fevereiro.

### FINANCEIROS ANTECIPAM MEDIDAS ADICIONAIS PARA ASSEGURAR CUMPRIMENTO DO DÉFICE (06)

Todos os CFO (*chief financial officer*) das principais empresas não financeiras portuguesas cotadas em bolsa estão de acordo

**shl**™  
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](mailto:shl@shlportugal.pt) • [www.shl.pt](http://www.shl.pt)

quanto à necessidade de adotar medidas adicionais para assegurar o cumprimento do défice previsto para 2013, segundo revela o inquérito “CFO Survey” realizado pelo INDEG/ISCTE, documento apresentado publicamente em janeiro durante a “Conferência CFO 2013”. O painel de CFO inquiridos, pertencentes às 15 empresas não financeiras do PSI-20 e às cinco empresas mais transacionadas do PSI Geral, revela, aliás, que a principal ameaça à economia portuguesa em 2013 será precisamente a derrapagem do défice orçamental (47,06%), seguida da recessão na Europa (23,53%) e da agudização da crise das dívidas soberanas (17,65%). Curiosamente, a crise política interna é apenas citada por 11,76% dos inquiridos. Por outro lado, o painel revela um franco otimismo quanto à evolução da Bolsa portuguesa em 2013, com 80% dos CFO a preverem uma subida do PSI-20 e cerca de dois terços destes a admitirem mesmo uma subida superior a 5%. Também em relação aos *spreads* nas operações de financiamento das empresas os CFO preveem uma situação mais desanuviada, com 65% dos inquiridos a esperarem uma descida de até 100 bp<sup>(\*)</sup> no prazo de três meses e 60% a acreditar numa descida superior a 50 bp no prazo de cinco anos. Relativamente ao *spread* a dez anos, apenas 47% das empresas prevê a ocorrência de uma descida, situando-a entre os 50 e os 100 bp.

## MULTITEMPO MANTÉM A SUA CERTIFICAÇÃO (07)

A MULTITEMPO foi submetida a uma auditoria de acompanhamento sobre o seu sistema de gestão da qualidade pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação, no âmbito dos serviços de recrutamento e seleção, cedência e gestão de trabalhadores temporários. A auditoria decorreu no passado mês de novembro na Sede da MULTITEMPO, em Lisboa, e nas suas Delegações de Lisboa, Maia e Barreiro. Segundo a equipa auditora da APCER, o SGQ da MULTITEMPO evidenciou graus adequados de conformidade, de implementação e de eficácia relativamente à NP EN ISO 9001:2008, pelo que recomendou o reconhecimento da manutenção da certificação. Como pontos fortes, a Equipa Auditora salientou os seguintes: liderança, comprometimento da direção e focalização na satisfação do cliente; níveis de competência e formação dos recursos humanos; nível de integração do SGQ no processo de gestão da organização; resposta estratégica de localização



06



07



08



09

regional face ao interesse de proximidade com os clientes; planeamento e níveis de informatização, comunicação da gestão e da monitorização dos processos. Empresa de recursos humanos 100% nacional, a MULTITEMPO está integrada no grupo empresarial RHmais.

## NEVES DE ALMEIDA PRETENDE CRESCER POR AQUISIÇÃO (08)

A Neves de Almeida | HR Consulting quer crescer 25% em 2013 com uma estratégia de diversificação da oferta que levou à aquisição da Palmon Search & Assessment neste início de ano. A consultora introduziu ainda uma nova área de negócio na sua atividade, a Speakers & Workshops, que visa levar motivação às organizações através de pessoas que se destacaram nas suas áreas de atividade. A consultora, com experiência de mais de duas décadas na área de Recursos Humanos, aposta em 2013 numa estratégia de crescimento e alargamento dos seus serviços, com um resultado esperado de aumento de 25% de faturação. Neste início de ano, a consultora integra na sua estrutura os quadros e as valências da Palmon Search & Assessment. A Neves de Almeida | HR Consulting lança ainda, no âmbito da sua nova área de negócio, a Speakers & Workshops, um conceito associado ao lema “pessoas comuns, feitos incomuns”. O objetivo passa por apostar num conjunto abrangente de *speakers*, que sendo pessoas comuns, alcançam feitos incomuns e estão disponíveis para motivar e ajudar a melhorar a atitude e a forma de acontecer nas organizações.

## OIT: PORTUGAL É O 2º “PAÍS DESENVOLVIDO” COM MAIS EMPREGO DOMÉSTICO (09)

De acordo com o documento “*Domestic Workers Across the World*”, um extenso trabalho que inclui estatísticas e analisa o âmbito da proteção legal existentes para trabalhadores domésticos, (em muitos casos mulheres imigrantes), em Portugal os empregados domésticos (estimados em 175 500) representam 3,4% do total da força de trabalho, apenas precedido pela Espanha (4,0%). Outros países como França e a Itália apresentam rácios de 2,3 e 1,8%, respetivamente. O relatório, que apresenta dados reportados aos anos 2008 a 2010 (variando por países), indica ainda que, em Portugal, a função é maioritariamente desempenhada por mulheres, um universo que (em 2008) pesava 7,2% do efetivo total em idade ativa. Ainda, a duração semanal

<sup>(\*)</sup> bp - best point, l bp corresponde a 0,01 pontos percentuais

do trabalho doméstico em Portugal (26,6 horas) está praticamente em linha com o praticado em Espanha (26,2) e a Itália (26,4). Na altura, estavam contabilizados 2000 homens a exercerem como empregados domésticos.

### MESTRADO DA NOVA COM A APG É O 15º MELHOR DA EUROPA (10)

Segundo o *ranking* da Eduniversal, o Mestrado Executivo em Gestão para Recursos Humanos é o 15º melhor da Europa, ocupando o 2º lugar dos mestrados da NOVA. A prestigiada consultora francesa, especializada em ensino superior, colocou 11 mestrados da NOVA School of Business and Economics entre os melhores, entre os quais o que lançou em parceria com a APG. À frente do Mestrado em Gestão RH, surge apenas o Mestrado em Contabilidade e Auditoria. O *ranking* mundial de *Masters* da EDUNIVERSAL resulta de uma avaliação, à escala global, realizada por profissionais de recursos humanos, por 1000 escolas de negócios que constam da seleção oficial da EDUNIVERSAL e pelos estudantes dessas escolas. A avaliação tem por base três critérios: as perspetivas de carreira e o nível salarial do primeiro emprego após a graduação; a reputação dos *masters* e a satisfação dos estudantes.

### 'SER EMPREENDEDOR' PRETENDE APRESENTAR-SE COMO ALTERNATIVA AO OUTPLACEMENT (11)

O LEAP, plataforma de desenvolvimento empresarial do The Edge Group, recebe o 'Ser Empreendedor', programa



10



11

de formação concebido pela Intrinsic, que se apresenta como alternativa ao *outplacement* e como resposta ao emagrecimento das estruturas empresariais. "Num total de 59 países analisados, Portugal surge como 9º país com menor taxa de atividade empresarial, de acordo com dados do Global Entrepreneurship Monitor. Apesar disso, Portugal é também o país europeu em que os inquiridos têm mais vontade de ser trabalhadores por conta própria (71%), de acordo com o estudo Eurobarómetro sobre empreendedorismo da Agência para o Empreendedorismo", salientam Ana Costa Cabral e Vanessa Sequeira, *partners* da Intrinsic. O 'Ser Empreendedor' é dirigido a um público que, na iminência da saída da organização para a qual trabalha, equaciona desenvolver um projeto próprio em alternativa a uma reintegração no mercado de trabalho por conta de outrem. No contexto empresarial, o 'Ser Empreendedor' é dirigido às organizações que não têm como contornar uma dinâmica de despedimentos coletivos. "É uma solução que se traduz no retorno a nível das negociações e compensações obrigatórias por lei, entre entidade empregadora e colaboradores", explicam as *partners* da Intrinsic. "Por outro lado, as empresas assumem no contexto do programa um papel ativo no processo de apoio aos seus colaboradores, nomeadamente na promoção e desenvolvimento de um novo projeto de vida ao apresentar uma alternativa ao *outplacement*. O humanizar dos processos de despedimento salvaguarda desta forma, junto do colaborador e do mercado em geral, a ética da organização como valor fundamental".

#### Tiramos proveito do melhor de dois mundos: o da TEORIA e o da PRÁTICA

A experiência que adquirimos com os nossos clientes enriquece a nossa vertente pedagógica. Os exemplos que utilizamos e transmitimos a quem connosco aprende a SER coach são reais.

O contacto com os nossos alunos, a investigação e produção de conhecimento alimentam a nossa prática. A postura, as técnicas e as relações que estabelecemos são fundamentadas.



A aprendizagem é um percurso. Caminhe connosco!

**eecc**  
ESCOLA EUROPEIA DE COACHING  
E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

## PROFITECLA DE BRAGA ESTABELECE PARCERIA COM HOTEL MELIÁ (12)

A Escola Profissional Profitecla de Braga celebrou um protocolo de parceria com o Hotel Meliá Braga, uma das instituições de referência na promoção turística da cidade, o que irá proporcionar aos alunos da Profitecla um melhor e maior complemento prático na sua formação. Com esta parceria, pretende-se que os alunos da área de Turismo e Restauração tenham ao seu dispor uma maior vertente prática com boas instalações, equipamentos e profissionais do Hotel Meliá e ao mesmo tempo que o Hotel Meliá Braga tenha ao seu serviço profissionais qualificados em regime de estágio. “Este tipo de parcerias é fundamental para uma completa formação dos nossos alunos, dado que ao estarem em contacto direto com instituições desta dimensão obtêm uma série de competências, que não conseguem ser transmitidas numa sala de aula. Queremos que cada vez mais a Escola Profissional Profitecla apareça como uma instituição de ensino de referência na área do Turismo e Restauração”, comenta direção da escola Profitecla de Braga.

## GFI SOFTWARE ESCOLHE META4 PARA GERIR OS SEUS COLABORADORES EM TODO O MUNDO (13)

A GFI Software, multinacional pioneira em soluções de TI para PME, acaba de escolher a solução “Global SaaS HR” da Meta4 para gerir os recursos humanos da empresa presentes em todo o mundo. Consequência do grande crescimento internacional da GFI Software, registado nos últimos meses, a empresa sentiu necessidade de uma solução global de RH que lhe permitisse dar resposta a questões estratégicas. Entre elas estão, informação organizada e de fácil acesso sobre os colaboradores, capacidade de agilizar e automatizar processos de gestão – até à implementação da solução Meta4, a informação era gerida manualmente e enviada por cada um dos seus centros de trabalho –, e gestão dos principais processos de RH, com um fluxo de trabalho baseado em etapas de validação.

## SOFIA MENDONÇA NOMEADA DIRETORA RH DA MCDONALD’S PORTUGAL (14)

Sofia Mendonça é a nova diretora de recursos humanos da McDonald’s Por-



12



13



14



15

tugal. Após uma carreira de mais de 14 anos na empresa, assume agora a direção de Recursos Humanos para o mercado português. Sofia Mendonça iniciou o seu percurso na McDonald’s em 1998, como consultora de recursos humanos tendo, em 2001, sido nomeada para a gestão do departamento de recursos humanos da empresa, ficando responsável pela área técnica de desenvolvimento, relações laborais e relações com parceiros sociais. Licenciada em Direito pela Universidade Católica Portuguesa, Sofia Mendonça exerceu advocacia durante quatro anos, optando depois por uma carreira na área dos recursos humanos, que sempre considerou a sua “grande paixão”. Com uma equipa de seis pessoas, é responsável pela definição da estratégia da gestão de recursos humanos em Portugal. “É com muito orgulho que inicio esta nova etapa na minha carreira, que corresponde a um enorme desafio, que encaro com extremo otimismo. O maior desafio da equipa de RH da McDonald’s é conseguir compreender e adaptar as necessidades humanas, no contexto económico e social em que vivemos atualmente, às necessidades da Empresa, promovendo cada vez mais os valores que fazem da McDonald’s uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal e no mundo. O desenvolvimento integral de cada colaborador, num ambiente que proporcione um bem-estar pessoal e profissional, potenciando a excelência individual, será sem dúvida uma das grandes preocupações para o futuro”, refere Sofia Mendonça.

## PORTO BUSINESS SCHOOL LEADERSHIP GRAND CONFERENCE (15)

A Porto Business School realiza, no próximo dia 5 de fevereiro, a partir das 14h, na Casa da Música, a 4ª edição da Porto Business School Leadership Grand Conference, considerada uma das maiores conferências de liderança em Portugal. Com o tema ‘Great Leaders on Leadership’, a 4ª edição desta conferência conta com três oradores apontados como exemplos de liderança absolutamente carismática: Linda Rottenberg, CEO e cofundadora da Endeavor, organização que promove o empreendedorismo de alto impacto, responsável até à data pelo apoio de 708 empreendedores que já criaram 200 000 empregos e geraram lucros anuais de 5 mil milhões de dólares; Sir Terry Leahy, ex-CEO da TESCO, responsável pela transformação da Tesco na maior rede de retalho alimentar na Grã-Bretanha; e Francois Pienaar, o capitão da equipa

de *rugby* sul-africana que uniu a África do Sul na taça do mundo de 1995, ao sagrar-se campeã do mundo e que serviu de inspiração para o filme *Invictus*, realizado por Clint Eastwood. Promovida pela Porto Business School, a 4ª edição da Leadership Grand Conference apresenta um programa que traz três testemunhos de uma liderança autêntica, capaz de criar uma visão de futuro, promover uma mudança concertada, alinhar e comprometer equipas, inspirando-as para um caminho comum. Histórias de líderes que edificaram verdadeiras culturas de liderança, determinação e resiliência tão prementes no contexto de mudança em que hoje vivemos.

[Ver página 36]

### BEST PRACTICE SOBRE GESTÃO DO TEMPO E PRODUTIVIDADE PESSOAL (16)

Realiza-se no próximo dia 28 de fevereiro, no auditório do ISLA Campus Lis-



16

boa, mais um seminário de fim de tarde (19h00 - 21h00) subordinado ao tema 'Time Talks. Gestão do Tempo e Produtividade Pessoal'. De acordo com o comunicado de divulgação do evento, "a eficiência colaborativa de uma organização, como um todo, é crítica para o seu sucesso. Tipicamente, resulta de uma soma de atitudes e estratégias muito individuais, às vezes intradepartamentais, tornando complexo o alinhamento de toda essa diversidade. Representando o que de mais avançado existe em metodologias de organização pessoal e *performance* de topo, este seminário compacto de duas horas apresenta algumas das melhores práticas para enfrentar a turbulência inevitável do atual fluxo de trabalho. Permite ainda adquirir uma visão compreensiva e estruturada sobre os aspetos que mais impacto têm na produtividade de indivíduos e equipas dentro de uma organização. A iniciativa, organizada conjuntamente pela APG e pela Mind4time, é gratuita para os sócios da APG.



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

## Basta uma peça solta para perder a força da sua organização...

*uma boa gestão dos RH é essencial!!!*

© 2010 | 544 - 07 925 7000

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

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

<http://emprego.gowork.pt>

21 154 60 40

GO|TEMP

Trabalho Temporário Especializado

GO|SEARCH

Recrutamento e Seleção de Profissionais

GO|OUTSOURCING

Soluções de Outsourcing de Processos e Profissionais

GO|CONTACT

Soluções de Contact Center

## SP COACHING APRESENTA CERTIFICAÇÃO EM COACHING EM MARÇO

A SP Coaching lança mais uma certificação em Coaching entre os dias 4 e 10 de março. Este curso destina-se a diretores, gestores ou empresários que trabalham diariamente para construir equipas eficazes e de alto desempenho, e a profissionais que desejem ser coaches dentro ou fora das empresas.

## IDEIAS E DESAFIOS APRESENTA FORMAÇÃO 'LOW COST' EM VENDAS

"Sabia que quanto menos dinheiro há para comprar, mais importante é saber vender?" É esta a base do novo workshop "Formação em Vendas Low Cost", da Ideias & Desafios. A primeira sessão está agendada para o dia 14 de fevereiro no Porto. Lisboa, Leiria e Funchal são as localidades que se seguem.

## SEMINÁRIO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

A Vantagem+ irá organizar um seminário dedicado à responsabilidade social das empresas no atual contexto, durante este mês: dia 19 em Leiria, dia 20 no Porto e dia 21 em Lisboa. A formação será ministrada por Pedro Ramos, diretor da Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano da Companhia CARRIS de Ferro de Lisboa.

## EEC APRESENTA "MARKETING E VENDA DE SERVIÇOS DE COACHING DE ALTA QUALIDADE"

Facilitado por Mark Brown, este programa, que terá lugar no dia 15 de fevereiro, focar-se-á nas melhores práticas para "nos diferenciarmos no mercado do coaching profissional, para aumentar a nossa visibilidade profissional e para nos tornarmos mais produtivos no marketing e venda dos nossos serviços", revela a Escola Europeia de Coaching.

## CURSOS DE FORMAÇÃO DA APG PARA O 1º SEMESTRE 2013

A APG está a divulgar o seu novo programa de formação para o primeiro semestre de 2013. De acordo com a associação, mantêm-se alguns cursos mas há várias novidades. Já no dia 19 deste mês tem lugar o curso "Cálculo e Processamento Salarial (Alterações 2012/2013)". Mais informações em [apg.pt](http://apg.pt).

## APSIOT REALIZA ENCONTRO NACIONAL

A Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, irá realizar o XV Encontro SIOT, sob o lema "Relações Sociais em Tempos de Crise: Trabalho, Emprego e Justiça Social", nos dias 16 e 17 de maio de 2013, na Universidade da Beira Interior.

## OPORTUNIDADE 2020

O projeto "Oportunidade2020" ([www.opportunidade2020.eu](http://www.opportunidade2020.eu)) já tem agendados vários eventos para o mês de fevereiro. Nomeadamente, no dia 7 de fevereiro, em São João da Madeira, com o tema "Ensinar e Aprender numa Sociedade revolucionada pelas TIC e pela WEB".

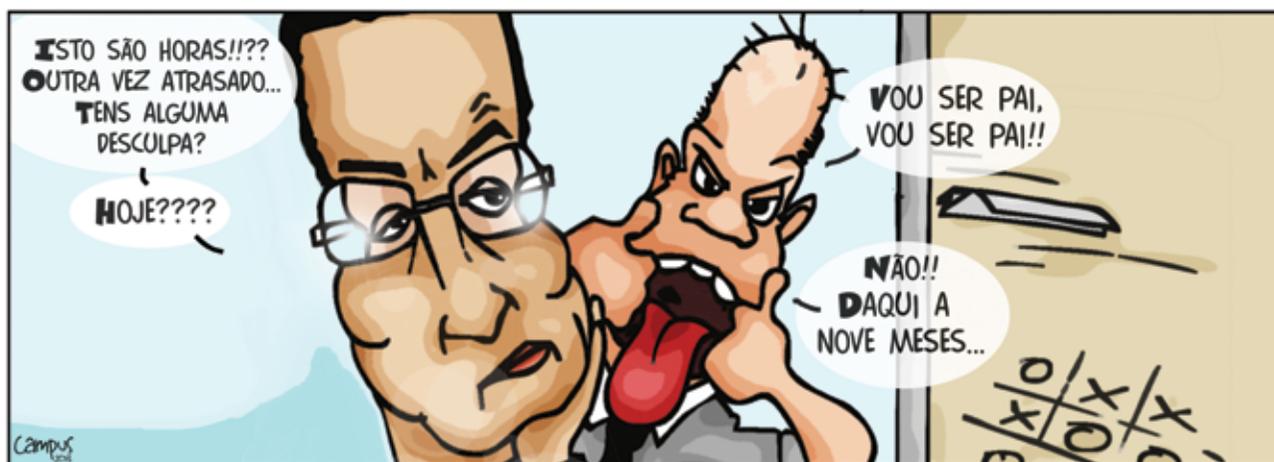
## CERTIFICAÇÃO EM INSTRUMENTOS DE ASSESSMENT

A Conceito O2 está a promover uma certificação em instrumentos de *assessment* da Saville Consulting (testes de personalidade e aptidão) para os dias 7 e 8 de março, em Lisboa. Quem realizar esta certificação poderá, de forma autónoma, aplicar estes instrumentos em processos de seleção, de desenvolvimento e de gestão do talento.

## WORKSHOP CIGA – COACHING DE INSPIRAÇÃO GRUPANALÍTICA

A MRINetwork Portugal CIGA – Coaching de Inspiração Grupalanalítica está a organizar o 2º Workshop 'Group and Team Coaching', em Portugal, onde serão apresentados os resultados de um estudo realizado ao longo de três anos referentes às potencialidades e especificidades CIGA – Coaching de Inspiração Grupalanalítica.

## RH TOON - Pontualidade



© Copyright - Ricardo Campus - All Rights Reserved



# Talento Local Sucesso Global



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

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

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

Mais de 1300 clientes | Soluções presentes em mais de 100 países | Mais de 18 milhões de empregados geridos

[www.meta4.pt](http://www.meta4.pt) | [@Meta4\\_GlobalHr](https://twitter.com/Meta4_GlobalHr) | <http://blog.meta4.com/en/>

**meta4!**

Human is Capital!

# Liderança... um tema sempre apaixonante e controverso



Cândida Santos, Responsável pela área de Formação para Executivos da Porto Business School

**A**s questões da liderança vão evoluindo à medida que se transformam os contextos, em resposta a novos desafios e à permanente necessidade de ajuste e adaptação, colocando à prova a nossa capacidade de mudança.

A verdadeira essência da liderança é intrínseca, está no âmago do "EU", acessível através da partilha de convicções, da capacidade para inspirar confiança e motivação, da disponibilidade para ouvir, de um pensamento visionário e estratégico, do rasgo para empreender, das competências de comunicação, das capacidades analíticas e de resolução dos problemas e do autoconhecimento.

Tratando-se de uma prática difícil, porque exige consistência e coerência, vai muito além de dizer as coisas certas quando tudo corre bem, impondo antes, o talento de fazer as coisas certas quando tudo corre mal.

A disponibilidade para a mudança permanente exige a superação do medo bloqueador do desconhecido e o abandono de antigas aptidões irrelevantes para as novas circunstâncias. É fundamental estar atento aos sinais, indecifráveis para os menos atentos ou mais inseguros, e captar as novas dinâmicas que nos incitam a outros modos de atuação. O desafio passa pela criação de uma outra identidade que se ajuste às circunstâncias, desenvolvendo conhecimentos e competências que possibilitem a interpretação eficaz da realidade, tomando-nos

**[Liderança,] tratando-se de uma prática difícil, porque exige consistência e coerência, vai muito além de dizer as coisas certas quando tudo corre bem, impondo, antes, o talento de fazer as coisas certas quando tudo corre mal**

capazes de delinear e executar estratégias bem sucedidas.

A mudança é muito exigente e necessita de tempo, de um plano monitorizado em cada passo chave. Mudanças demasiado rápidas correm sérios risco de não serem bem sucedidas, porque não permitem completar as várias etapas que garantem a interiorização do novo, conduzindo a um sentimento de satisfação e realização. Um processo de mudança mal sucedido gera frustração e exige uma nova reorganização, fazendo crescer o medo e a resistência à mudança que todos tão bem conhecemos.

Cada um de nós, enquanto líderes, tem a responsabilidade de inspirar aqueles que nos rodeiam, para que possam levar por diante o seu processo de crescimento e desenvolvimento,

ampliando a capacidade de resposta em qualquer situação, de forma honesta, aberta e autêntica.

Nunca como hoje foram tão importantes nem tão necessárias a coragem e a liderança. Quando a economia está em queda, os negócios estão em mudança e serão as competências de liderança e a coragem para enfrentar o novo e o desconhecido que farão os negócios sustentáveis em tempos de turbulência, criando um legado relevante para as gerações vindouras. Pessoas que tragam essas características para o local de trabalho, demonstrarão ser capazes de assumir riscos, serem inovadoras e se fazerem ouvir, inspirando a mudança e a serenidade num ambiente de insegurança e imprevisibilidade.

Para criar algo genuinamente novo e melhor, precisamos reinventar o ambiente de trabalho e o nosso papel dentro dele, deixar de ter o passado como padrão e abraçar verdadeiramente novos valores, num completo comprometimento com o futuro.

É chegado o momento de criar um novo paradigma, definir um novo jogo e tomar aqueles que não largam o passado simplesmente irrelevantes. Só com um genuíno envolvimento com a mudança, um forte vínculo com os novos desafios e realidades, seremos capazes de construir um futuro com um número infinito de possibilidades. \_\_\_\_\_



© Fotolia

Inscrição exclusiva e gratuita para profissionais\*  
Obrigatória em [www.exporh.ife.pt](http://www.exporh.ife.pt)



**13 e 14 MARÇO 2013**

**CENTRO DE CONGRESSOS DO ESTORIL**

## TRANSFORMAÇÃO E MUDANÇA

INOVAÇÃO, FLEXIBILIDADE, ADAPTAÇÃO E MELHOR DESEMPENHO

- EXPERIÊNCIAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS
- WORKSHOPS TEMÁTICOS E INTERACTIVOS
- CASOS PRÁTICOS
- MESAS REDONDAS
- PRODUTOS E SERVIÇOS EM DESTAQUE NA ÁREA DE EXPOSIÇÃO

**MASTERS**  
**capital humano** 13 de Março na Expo RH  
[www.mastersdocapitalhumano.ife.pt](http://www.mastersdocapitalhumano.ife.pt)

Patrocinadores Platinum



**KELLY**  
SERVICES

Apoios

Media Partners

Organização



Executive

Executive

human human

Human Resources



Pessoal



RH online



ABILWAYS



Clube de Futebol Os Belenenses

# O renascer de um campeão!

A luta por uma posição no onze inicial é uma verdadeira prova da meritocracia que tanto falamos nas organizações, o diálogo dentro do jogo um exemplo prático de como a comunicação pode ser a chave para o sucesso, a luta por um objetivo comum (a vitória) enquanto fator-chave para soluções *win-win*... O futebol é ainda uma realidade pouco estudada pelo universo da gestão empresarial, sendo certo que estamos crenes que muitas das práticas de gestão desportiva trariam inúmeros benefícios à gestão profissional.

por: **Miguel Luís**, Responsável pela comunicação da APG fotos: **Design e Forma**



Os Jerónimos, o rio Tejo, a Ponte 25 de Abril, os Pastéis de Belém e os petroleiros a passar com o sol radiante no céu – uma paisagem única em beleza e tradição.

Este é o espaço histórico e memorável de um dos grandes clubes de futebol de Lisboa: o Clube de Futebol Os Belenenses.

Nascido em 1919, em Belém, este clube teve momentos de grandeza ímpares como a conquista dos campeonatos de 1926/1927, 1928/1929, 1932/1933 e 1945/1946 ou as Taças de Portugal de 1941/1942, 1959/1960 e 1988/1989 e as nove presenças na Taça UEFA. Ficarão também para a história como o clube que inaugurou o Estádio Santiago Barmabéu do colosso Real Madrid e voltou a sê-lo quando este fez as bodas de prata.

Envergando a cor azul e o símbolo da Cruz da Ordem de Cristo, foi até 1933 o clube de futebol mais titulado com três campeonatos, em empate com o F. C. Porto, contra os 2 do Benfica e 1 do Sporting. Com um histórico de grandes atletas, foi um dos clubes com maior número de atletas na Seleção Nacional desde o início da atividade desta.

Do pináculo do sucesso abateu-se a tragédia e o outrora gigante teve de travar batalhas, não pela glória passada, mas pela sobrevivência no segundo escalão onde hoje, e desde

2010, se encontra.

A sobrevivência dos clubes profissionais no segundo escalão do futebol profissional português é um sério teste às capacidades de gestão dos seus líderes, com escassas receitas, custos elevados, baixa notoriedade, fraca capacidade de captação de novos associados conduzentes a uma morte lenta.

Certamente ao ler estas palavras, e caso seja um apaixonado pela gestão, surgem-lhe em mente várias soluções possíveis e plausíveis para retificar este cenário trágico.

Esse é o encanto e a magia da gestão, permitir caminhos diversos com o intuito de atingir um mesmo fim. Mas esse é o ponto mais importante, e nem sempre realizado, começar com um fim em mente, ou seja, saber onde queremos chegar.

Após a descida em 2010, o C. F. Os Belenenses passou por momentos de grande dificuldade, como o 13º lugar na época 2010/2011,

e mesmo a primeira parte do campeonato de 2011/2012, que antecede uma enorme recuperação até ao 5º lugar.

O futebol, e de uma forma mais generalizada o desporto profissional, são realidades ainda pouco estudadas pelo universo da gestão empresarial, sendo certo que estamos crentes que muitas das práticas de gestão desportiva trariam inúmeros benefícios à gestão profissional.

A luta, de salutar, por uma posição no onze inicial é uma verdadeira prova da meritocracia que tanto falamos nas organizações, o diálogo dentro do jogo um exemplo prático de como a comunicação pode ser chave para o sucesso, a luta por um objetivo comum (a vitória) enquanto fator-chave para soluções *win-win*, entre tantos outros exemplos.

Mas, para além da gestão desportiva, esconde-se o lado da gestão dos clubes, com o inexistente desenvolvimento de planos de negócios ou a sua total desadequação face às receitas e

despesas apresentadas. Saber viver com o pouco que temos e ajustar os nossos padrões de vida às novas realidades não significa mudar os objetivos estabelecidos como o atual C. F. Os Belenenses nos mostra.

O planeamento antecipado da época desportiva, envolvendo não só a gestão do clube, mas também aqueles que viriam a ser os gestores desportivos (Mitchell Van der Gaag), permitiu um desenho de um plantel, assente numa nova política desportiva de valorização do jovem jogador português, proveniente quase na sua totalidade de escalões inferiores, mas com potencial de valorização económico-financeira. No próximo segmento conduziremos uma entrevista ao grande responsável pelo atual sucesso que o clube vive, o Treinador Mitchell Van der Gaag, aos capitães de equipa e a um adepto do C. F. Os Belenenses.

Os Belenenses Futebol SAD – Com a Certeza de Vencer! 



**Nuno<sup>m</sup>**

**Ana<sup>m</sup>**

**ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.**

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

 **grupo multipessoal**  
www.multipessoal.pt

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

**20 anos**  
grupo multipessoal



Entrevista com Mitchell van der Gaag, treinador d'Os Belenenses

## “Quando o grupo está mais forte o individual faz a diferença”



Equipa técnica do plantel de futebol d'Os Belenenses, com Mitchell van der Gaag no meio

O Belenenses, no dia em que esta entrevista foi realizada, estava em primeiro lugar da 2ª Liga de futebol, com 14 pontos de vantagem em relação ao segundo classificado. Conheça as práticas de gestão do grande obreiro deste sucesso: o treinador Mitchell van der Gaag.

por: **Miguel Luís**

**MITCHELL TEM UM PASSADO RECHEADO ENQUANTO PROFISSIONAL DE FUTEBOL E UM PRESENTE ENQUANTO TREINADOR. QUAIS AS SUAS REFERÊNCIAS NO QUE TOCA A LIDERANÇA?**

São duas referências. Um treinador que me treinou na formação do PSV, que se chama Huub Stevens; tinha uma liderança muito direta e frontal, nunca foi um treinador que elogiasse muito, é muito disciplinador, no nosso caso, equipa de juniores, foi muito importante para a nossa transição para o futebol profissional, porque ele insistia sempre nos erros e exigia sempre muito de nós. A outra referência é Guus Hiddink, que tinha uma liderança onde dava bastante liberdade à equipa mas foi sempre bem claro quem mandava. Que ele era o boss. Fora do futebol, o Phill Jackson antigo *coach* dos Chicago Bulls e Los Angeles Lakers, que foi capaz de trabalhar com estrelas de *top* como Michael Jordan e

Shaquille O'Neil e Kobe Bryant e criar um conjunto que trabalha e cumpre. Um desporto diferente, li muitos livros sobre ele e gosto da sua liderança.

**COMO SE GARANTE A GESTÃO DE MAIS DE 24 PESSOAS NO SEU DIA A DIA COM O INTUITO DE ATINGIR O SUCESSO?**

Tratar toda a gente por igual, respeitar todos da mesma maneira, o individual não é o mais importante mas sim o grupo, quando o grupo está mais forte o individual faz a diferença. O grupo é mais forte.

**A MOTIVAÇÃO TEM SIDO UM DOS MAIORES TÓPICOS DE ESTUDO DA GESTÃO. COMO GERE A MOTIVAÇÃO DE TODOS OS SEUS JOGADORES, DADO QUE APENAS PODE UTILIZAR, NO MÁXIMO, 14 ELEMENTOS POR JOGO?**

Nós temos um campeonato com muitos jogos: 42. Temos a Taça da Liga e a Taça de Portugal e

um treinador precisa, durante a época, de todo o plantel. No mundo do futebol as coisas podem mudar rapidamente e os jogadores têm de estar prontos para agarrar a oportunidade. Alguns vão ter muitas oportunidades outros vão ter poucas. O jogador tem de estar sempre preparado para jogar a qualquer momento. E em relação à gestão do plantel, ser sempre sincero com os jogadores, sendo direto e frontal.

**QUAL O PAPEL DOS CAPITÃES NA COESÃO E MOTIVAÇÃO DO GRUPO?**

É muito importante porque no nosso caso temos um plantel completamente novo e os capitães vão dizendo as regras e os princípios do clube. No meu caso, ajudaram muito porque eu era novo e ajudaram-me a conhecer o clube e transmitir as minhas ideias para a equipa. São também a ligação entre o balneário e a equipa técnica e, uma vez por mês, temos uma reunião para saber o estado do balneário, o que falta e que o que está bem.

**COMO SE PRODUZ O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS JOGADORES?**

No nosso caso, sabíamos que o clube não tinha muito dinheiro e queria apostar em jogadores jovens que jogavam em divisões inferiores. Jogadores com qualidade e com margem para evoluir e com ambição para mostrar o seu valor. E, ao mesmo tempo, ir buscar jogadores com experiência de Super Liga para fazer uma mistura boa. Jogadores com mais experiência para ajudar os mais novos em fases menos boas, explicar o que significa jogar numa Segunda Liga e a vida profissional.

**NO COMEÇO DA ÉPOCA DESPORTIVA TRAÇA METAS E TRANSMITE-AS AOS SEUS JOGADORES?**

Nós começámos com um plantel quase novo e também com o campeonato diferente do costume. Era muito difícil dizer o que ia acontecer esta época com tantos jogos. O primeiro objetivo para nós, equipa técnica, era criar um espírito de equipa. Para os jogadores, era conhecerem-se melhor, terem confiança uns com os outros e como equipa ou individualmente saber como iriam reagir sobre pressão. Por isso, fizemos um mini estágio nos fuzileiros com esses objetivos. E o grande objetivo

deste mini estágio foi a equipa ficar a saber que o sucesso só depende de nós. E a nível desportivo, o objetivo, no curto prazo, era entrar em cada jogo para ganhar e, no final, fazia-se as contas. Dividimos o campeonato em ciclos, com objetivos específicos para cada ciclo, e fomos alterando o objetivo com o decorrer do campeonato. Na nossa opinião, era a melhor forma de definir objetivos com um plantel novo.

**ACHA QUE PODEMOS AFIRMAR QUE CADA JOGO É UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO AOS JOGADORES?**

Cada jogo é um exame para a equipa e para o treinador. O que nós trabalhamos durante a semana tem saído nos jogos. Para nós, não há diferenças entre jogar em casa ou fora de casa, os princípios da equipa são sempre iguais, só se alterando alguns detalhes consoante o adversário.

**EXISTE MERITOCRACIA NO FUTEBOL?**

Sim. Entre o clube, a equipa técnica, o plantel e o departamento médico, o maior mérito é do plantel. Porque são eles que têm de acreditar no que estão a fazer, são eles que têm de trabalhar sempre no máximo pois a maneira de jogar depende deles.

**E QUÃO IMPORTANTE É A EQUIPA DOS BASTIDORES (SEUS ADJUNTOS, MÉDICOS, PESSOAL ADMINISTRATIVO E A GESTÃO DA SAD) NO SUCESSO DE UM PLANTEL PROFISSIONAL?**

Muito importante. Quem fica mais perto do plantel é a equipa técnica e o departamento médico,

acompanha-o no seu dia a dia e é muito importante serem competentes e profissionais porque isso ajuda os jogadores a acreditarem no que estão a fazer. O trabalho menos visto para os jogadores é o administrativo e o da SAD, que tem que ver com situações não ligadas diretamente com o futebol, mas sim como as viagens, casas, etc. É importante que os jogadores sejam bem tratados nestes aspetos visto que são importantes para a sua vida.

**QUAL O PAPEL DA COMUNICAÇÃO (ENTRE JOGADORES, ENTRE TREINADOR E JOGADORES, ETC) NO SUCESSO DE UMA EQUIPA DE FUTEBOL?**

É importante porque a equipa tem de ter sempre a liberdade para falar com a equipa técnica; ou, se houver algum receio do jogador em falar com a equipa técnica, falar com um dos capitães, que depois fazem chegar a mensagem à equipa técnica. Os jogadores são adultos, é importante que nós, equipa técnica, os tratemos como deve ser, por isso, a comunicação tem de ser um canal com dois lados, tem de partir de nós e dos jogadores. E sempre falar com argumentos.

**COMO LIDA COM AS DIFERENTES CULTURAS NO SEU PLANTEL, QUE TEM DESDE FRANCO-ARGELINOS, CABO-VERDIANOS E ATÉ UM BRITÂNICO, SENDO QUE O PRÓPRIO MITCHELL É HOLANDÊS?**

No nosso caso é relativamente fácil. Todos se respeitam e há espaço para qualquer um ter o seu momento mais privado. Como é obvio, há diferenças entre as pessoas, mas todos temos o mesmo objetivo.

**ACHA QUE SERIA ÚTIL AOS JOGADORES PROFISSIONAIS DE FUTEBOL TEREM BASES DE GESTÃO, ADQUIRIDAS ATRAVÉS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL, PARA O PÓS-CARREIRA FUTEBOLÍSTICA? PESQUISAMOS E SABEMOS QUE TEM JOGADORES NO SEU ATUAL PLANTEL COM ESTE PERFIL.**

Depende do que cada um quer seguir no futuro, quando a sua carreira como jogador terminar. Não é fácil, depois de uma carreira de muitos anos no futebol, entrar num trabalho fora do futebol sem fazer estudos ou algum tipo de formação específica. No futebol há pouco espaço para ser treinador, empresário, diretor desportivo, etc., porque a realidade é completamente diferente da vida de jogador de futebol. Portanto, acho importante cada um pensar no que quer fazer na sua vida no final da carreira e fazer já formação para isso.

**QUAL A IMPORTÂNCIA DOS ADEPTOS PARA O SUCESSO DE UMA EQUIPA DE FUTEBOL?**

É muito importante porque um clube vive dos adeptos. É fundamental os adeptos criarem uma dinâmica à volta do clube para o apoiarem nos momentos mais difíceis e criarem um ambiente "complicado" para as equipas adversárias.

**DEIXE AQUI A SUA MENSAGEM AOS ADEPTOS D'OS BELENENSES.**

Acreditem nesta equipa, a equipa está a sentir muito apoio e, nesta fase final, vamos precisar de todo o apoio dos nossos adeptos, pois eles são o nosso 12º jogador. Nós, equipa, vamos fazer tudo para atingir o sonho deles. **\_\_\_\_\_P**



**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

A close-up photograph showing the hands of two people in business attire. One hand is wearing a white shirt cuff and a dark suit sleeve, while the other is wearing a patterned purple and white shirt cuff and a dark suit sleeve. The hands are positioned as if shaking hands or holding a document. The background is dark and out of focus.

## Soluções para diminuir o “enorme aumento de impostos”

---

O “enorme aumento de impostos” já chegou. Desde o final do mês passado que os portugueses já o sentiram diretamente nos bolsos. Para 2013, as perspectivas são de diminuição ou crescimento anémico dos salários. Assim, é fundamental analisar o Orçamento do Estado e as suas medidas e, desse modo, encontrar possíveis soluções para as empresas tornarem menor “o enorme aumento de impostos”. É isso que a *Pessoal* propõe neste Especial RH dedicado às compensações e benefícios, ouvindo um fiscalista e consultoras especialistas na matéria.



Soluções para diminuir o “enorme aumento de impostos”

# O que muda com o Orçamento do Estado para 2013

O Orçamento do Estado para 2013 vem introduzir importantes alterações de índole fiscal que afetam diretamente o dia a dia dos departamentos de Recursos Humanos, a maior parte representando um agravamento da tributação dos rendimentos. A revista *Pessoal* pediu a um fiscalista para elencar as principais alterações e apresentar algumas soluções para diminuir o “enorme aumento de impostos”.

por: **Hugo Freire**, Consultor fiscal\*



hugo.freire@audite.pt  
© Fotolia

**A** semelhança de anos anteriores, o Orçamento do Estado para 2013 (OE13), implementado pela Lei nº 66-B/2012, de 31 de dezembro, introduziu alterações de índole fiscal que afetam igual e diretamente as práticas empresariais relativas ao capítulo dos recursos humanos.

## SUBSÍDIO DE REFEIÇÃO

O subsídio de refeição deixa de beneficiar de qualquer majoração aquando da tributação em sede de IRS. Desta forma, o montante diário referente a subsídio de refeição que exceda os € 4,27 estará sujeito a imposto e respetiva retenção. O mesmo montante serve igualmente de referência para as contribuições para a Segurança Social.

Uma alternativa cada vez mais atrativa ao subsídio de refeição são os denominados vales de refeição e afins, como seja o caso de cartões ‘vales de refeição’ emitidos por entidades financeiras. A justificação deve-se ao simples facto de as majorações fiscais aplicáveis a este rendimento da categoria A do IRS não terem sofrido qualquer corte para o exercício de 2013.

Por conseguinte, as verbas atribuídas aos colaboradores por via de vales ou cartões ‘vales de refeição’ continuam a beneficiar de

uma majoração de 60% para efeitos de incidência tributária e assim, os montantes atribuídos até € 6,83 encontram-se isentos de tributação e contribuição.

Verifica-se que o limite de não incidência entre as verbas atribuídas no formato de vale de refeição e as atribuídas pecuniariamente como subsídio de refeição ultrapassa já os € 2,50.

As entidades que atribuam subsídio de refeição acima do montante sujeito a incidência, e caso pretendam adotar o uso de vales de refeição, deverão ter em consideração que esta medida conduz a um decréscimo das contribuições para a Segurança Social. Apesar de reduzido, contudo mais significativo nos colaboradores de maior idade, será de esperar um decréscimo nas prestações devidas pela Segurança Social por via da redução das contribuições realizadas.

Em 2013 volta a ser implementada a sobretaxa extraordinária. Apesar de prevalecerem muitas das regras de incidência fiscal aquan-

do da aplicação desta taxa aos rendimentos de 2011, importa referir dois aspetos.

Embora sujeitos a taxas liberatórias, determinados rendimentos, como seja o caso de gratificações atribuídas por entidade que não a patronal ou acréscimos patrimoniais não justificados, passam a ser inseridos na base de cálculo deste imposto adicional.

Adicionalmente, as retenções na fonte a realizar neste âmbito são devidas mensalmente e não apenas sobre o subsídio de Natal.

Como no passado, as retenções no âmbito da sobretaxa deverão ser objeto de retenção autónoma e deverão ser discriminadas na declaração entregue à Autoridade Tributária (A.T.) e ao sujeito passivo.

Ainda sobre esta retenção interessa frisar que as novas tabelas de retenção na fonte a aplicar durante 2013, de acordo com o Despacho n.º 796-B/2013, de 14 de janeiro, não incluem a parcela de 3,5% relativa à sobretaxa. Para o efeito, as entidades devedoras de rendimentos de trabalho dependente deve-

## Nota

### AS NOVIDADES DO OE PARA 2013

- Subsídio de refeição deixa de beneficiar de qualquer majoração aquando da tributação em sede de IRS;
- Sobretaxa extraordinária
- Taxas liberatórias sofrem acréscimo
- Novas regras de atribuição de ajudas de custo
- Nova declaração mensal de remunerações

rão reter 3,5% do valor do rendimento que, depois de deduzidas as retenções regulares e as contribuições obrigatórias para regimes de proteção social e para subsistemas legais de saúde, exceda o valor da retribuição mínima mensal garantida.

Voltando às tabelas de retenção na fonte implementadas pelo diploma mencionado, é de referir que estas sofreram um acréscimo de aproximadamente 3 pontos percentuais por forma a refletir a redução dos escalões de

**we exceed to succeed**

let'stalkgroup.com **catálogo de formação 2013**

let'stalkgroup  
Consulting · Corporate Training · Events Management

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

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



## Destaque

### Tendências salariais para 2013

As tendências salariais para 2013 são óbvias, analisando o contexto económico que o país atravessa, e estão anunciadas: crescimento anémico ou mesmo decréscimo dos salários dos portugueses. O Boletim de inverno do Banco de Portugal, publicado em meados de janeiro, fala, para este ano, em “manutenção da moderação salarial já observada em 2012”. Os números da Comissão Europeia apontam no mesmo sentido. De acordo com Bruxelas, a massa salarial (compensação dos trabalhadores) vai cair 0,3% em 2013, e pelo terceiro ano consecutivo.

Esta moderação salarial terá um impacto direto negativo nos rendimentos disponíveis das famílias. A que acresce o enorme aumento da tributação direta, assim como a redução do emprego, que levará as empresas a baixar a remuneração atribuída aos seus postos de trabalho. No que respeita ao mercado de trabalho, a última projeção do Banco de Portugal antecipa uma redução do emprego de 1,9% em 2013 (após a queda de 3,7% em 2012), seguida de uma estabilização em 2014. Esta evolução traduz uma redução do emprego nos setores público e privado em 2013, seguida de um aumento no setor privado ao longo de 2014, num contexto de recuperação da atividade económica. No caso do setor público, o BdP considera que a redução gradual do número de efetivos das administrações públicas se estenderá até ao fim de 2014.

Por: DAC

## A declaração anual de rendimentos pagos e retidos aos colaboradores e entregue à A.T. pela entidade patronal passa a ser reportada mensalmente

IRS. As empresas que em janeiro tenham ainda aplicado as taxas de retenção na fonte de acordo com as tabelas de 2012 deverão processar em fevereiro os retroativos em falta do mês anterior.

Várias taxas liberatórias sofrem igualmente de acréscimo. Serve de exemplo a taxa aplicável a rendimentos de trabalho dependente obtidos em território português por não residentes que regista um agravamento superior a 3 pontos percentuais.

As regras de atribuição de ajudas de custo foram também revistas. A título exemplificativo, as deslocações diárias passam a ser bonificadas apenas quando superiores a 20 km. Já as deslocações por dias sucessivos só serão bonificadas caso as distâncias percorridas sejam superiores a 50 km.

Os montantes das ajudas de custo em deslocações ao estrangeiro foram revistas em baixa. Para membros dos órgãos estatutários e restantes trabalhadores, os limites de não incidência fiscal e contributiva passam a ser de, respetivamente, € 100,24 e € 89,35.

Contudo, a medida fiscal mais significativa no seio dos recursos humanos diz respeito à nova declaração mensal de remunerações.

A declaração anual de rendimentos pagos e retidos aos colaboradores entregue à A. T. pela entidade patronal passa a ser reportada mensalmente, devendo ser entregue até ao dia 10 do mês seguinte ao do pagamento.

Desta forma, os rendimentos do trabalho dependente e respetivas retenções de janeiro de 2013 deverão ser reportados até ao dia 10 de fevereiro do corrente ano.

Ainda mais relevante que a nova periodicidade de entrega, são os conteúdos que agora deverão ser reportados. De acordo com as novas instruções segundo o Código do IRS, além dos rendimentos sujeitos a tributação que já eram comunicados, deverão ser igualmente reportados os rendimentos isentos ou não sujeitos relativos a trabalho dependente. Estão, assim, sujeitos a esta obrigação todos os rendimentos derivados do trabalho dependente.

Entre demais rendimentos, passam a ser reportados à A. T. os montantes auferidos de

ajudas de custo ou por compensação pelo uso da viatura própria ao serviço da entidade patronal, mesmo que os limites de tributação não sejam excedidos.

Estes rendimentos deverão ser comunicados independentemente do facto de serem processados no recibo do colaborador ou apenas pela ótica de caixa.

A Administração Fiscal fica deste modo a saber que montantes são atribuídos a título de ajudas de custo, ou por quilómetros percorridos, a cada trabalhador e em que percentagem estes abonos contribuem para a remuneração total.

Além dos rendimentos isentos ou não sujeitos referidos no artigo 2º do Código do IRS, os prémios literários, artísticos ou científicos, a par das bolsas e prémios desportistas deverão ser igualmente comunicados.

No seguimento de legislação lançada recentemente sobre esta obrigação declarativa, é intuito do Estado uniformizá-la com a comunicação mensal e regular à Segurança Social. Além da comunicação através do portal das finanças, será possível proceder à entrega desta nova obrigação através do portal da Segurança Social.

## REGIME DE DUODÉCIMOS

Já fora do contexto do Orçamento do Estado para 2013, mas deveras importante para a realização do processamento salarial, foi já publicada a legislação que estabeleceu o regime de pagamento fracionado dos subsídios de Natal e de férias para vigorar durante 2013. Quem não renunciou ao referido regime receberá, distribuído em duodécimos, metade dos subsídios relatados.

A Lei nº 11/2013, de 28 de janeiro, estabelece ainda que no caso dos contratos de trabalho a termo ou temporário, a adoção do regime de pagamento fracionado depende de acordo escrito entre as partes. Os pagamentos dos subsídios em duodécimos são objeto de retenção autónoma, não podendo para cálculo do imposto a reter ser adicionados às remunerações mensais pagas ao trabalhador. Por último, importa alertar que a lei descrita reporta efeitos a 1 de janeiro de 2013. Assim, as entidades que nesse mês não optaram pelo pagamento fracionado mas que o pretendam fazer de ora em diante, terão que processar os retroativos de janeiro. 

\*Com Duarte Albuquerque Carreira

[www.apg.pt](http://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

Rv. 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](mailto:global@apg.pt)

# Tempos complexos exigem soluções inovadoras de valorização dos RH

por: **Elsa Maria Dinis**, *Manager*, Human Capital Consulting Services, PwC

**A** menor disponibilidade financeira das organizações no atual contexto, associada à forte pressão para a eficiência dos recursos, tem vindo a confrontar empresas e colaboradores com a necessidade de repensar planos salariais, ou seja, formas diferentes e inovadoras de valorizar o capital humano da empresa.

Tal como a empresa precisa de encontrar argumentos para se capitalizar do ponto de vista financeiro, também para se capitalizar do ponto de vista humano terá de encontrar uma conjugação de fatores de atratividade para as suas pessoas, entre os quais estão o desafio profissional proposto e a atribuição de pacotes de remuneração que vão ao encontro das expectativas destes colaboradores.

Na atual conjuntura adversa e atendendo a fatores como a diversidade de gerações a conviver nas empresas, a multidisciplinariedade de equipas, a tendência para a internacionalização dos negócios e o crescente nível de exigência dos colaborado-

**Planos salariais diferentes e inovadores não faltam no atual contexto. O segredo do seu sucesso assenta na forma como os mesmos se adequam à cultura, valores, estrutura e talento da organização!**

res (que, mais informados, negociam de forma mais objetiva), não é fácil encontrar práticas e planos salariais ajustáveis e que respondam às necessidades e vontades de todas as partes. Ainda assim, é possível encontrar algumas âncoras de referência para boas práticas neste contexto.

- Se tendencialmente o mercado aparenta estar em contração no que respeita à oferta de salário-base, as boas práticas apontam para a necessidade de pensar numa estratégia de médio e longo prazo neste contexto, ao invés de procurar ganhos no curto prazo! Gerir equipas com capital humano no lugar certo para alcançar resultados implica não ceder à tentação de baixar hoje salários-base, uma vez que no mercado existe potencialmente muito talento disponível. Para a empresa esta prática reforça o *employment brand* no mercado e para o colaborador é um sinal importante de diferenciação que alicerça motivação.

- Os sistemas de remuneração variável continuam ativos e com importante peso nos planos salariais. As tendências apontam para que hoje seja ainda mais relevante garantir sistemas claros, transparentes e percebidos por todos – organização e colaboradores que dele usufruem. Os exemplos mais vanguardistas que tivemos oportunidade de conhecer passam por um contributo claro dos próprios colaboradores na definição dos critérios de atribuição

da remuneração variável mais ajustados à empresa e às suas funções. Para a empresa, estas práticas têm a vantagem de diluir o risco e garantir maior integração dos colaboradores com os objetivos estratégicos. Para os colaboradores a remuneração variável pode trazer maior noção de contributo para o negócio e, em simultâneo, fatores de motivação assentes no claro reconhecimento do seu esforço e empenho.

- Uma parte importante dos atuais planos salariais é composta por sistemas de atribuição de benefícios flexíveis. Cada vez mais as organizações contam com este tipo de prática indireta de atribuição de rendimento, como forma de ir ao encontro das necessidades do colaborador, possibilitando a rentabilização do investimento em capital humano pelo aumento do valor percebido dos benefícios. Por outro lado, permite uma redução dos custos face à atribuição de benefícios tradicional. Para o colaborador, a vantagem é ter um *portfolio* de benefícios no qual pode fazer escolhas ajustadas às suas necessidades e assim sentir que uma parte da sua remuneração é efetivamente feita à sua medida!

Planos salariais diferentes e inovadores não faltam no atual contexto. O segredo do seu sucesso assenta na forma como os mesmos se adequam à cultura, valores, estrutura e talento da organização! E é importante lembrar que muitas vezes, nas organizações, não damos igual importância a definir estes quatro fatores. Quando foi a última vez que se perguntou se o seu plano de compensações estava ajustado ao talento que definiu como estratégico para a organização? Desafie-nos a pensar a seu lado estes temas para encontrar soluções inovadoras e de valor para a sua organização e as suas pessoas. **—P**



tema  
central



# Identidade e Comunicação para a Gestão de Pessoas

Morada: Rua Latino Coelho, nº87  
1050-134 Lisboa  
Tel.: (+351) 213 502 532

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



## As soluções Ticket Restaurant

# Benefícios Sociais

por: **Gonçalo Figueiredo de Barros**, Presidente do conselho de administração, Ticket Restaurant de Portugal

O crescimento da economia é condição determinante para ultrapassar os atuais tempos de generalizada crise e dificuldade que se fazem sentir por toda a parte, afetando, de forma particular, empresas, empregados e famílias.

Por esse motivo, e cada vez em maior grau, as empresas vêm otimizando procedimentos de gestão aliados ao aperfeiçoamento das suas responsabilidades sociais.

Com esta atitude conseguem atingir dois importantes objetivos: a melhoria das condições de bem-estar dos seus colaboradores e respetivas famílias e o consequente aumento da produtividade individual e coletivo.

Com efeito, ao promoverem-se produtos e serviços de natureza social, suscetíveis de dar respostas às necessidades dos empregados, das famílias e das empresas, toda a economia sai beneficiada.

Os empregados, porque registam uma melhoria das suas condições sociais e de desempenho; as empresas, porque, através do estímulo dado aos seus colaboradores, aumentam a eficiência, obtendo ganhos de produtividade e paz social; e, por fim, o Estado que, titularizando estes benefícios e associando-lhes um benéfico tratamento fiscal, cria um poderoso instrumento de combate à informalidade, otimizando a eficiência fiscal. São vários os campos e as soluções procuradas pelas empresas, com vista à cobertura das preocupações que afetam a generalidade dos seus colaboradores. A alimentação, a educação, a saúde ou o transporte são exemplos de áreas bem características desta realidade.

Neste contexto, a Ticket Restaurant de



**Ao promoverem-se produtos e serviços de natureza social, suscetíveis de dar respostas às necessidades dos empregados, das famílias e das empresas, toda a economia sai beneficiada**

total liberdade de escolha no consumo de refeições equilibradas ou aquisição de produtos alimentares numa rede de milhares de estabelecimentos aceitantes em todo o país.

A Ticket Restaurant de Portugal dispõe efetivamente de duas opções para a utilização do subsídio de refeição, quer sob a forma de vale de refeição em papel, quer sob a forma de cartão eletrónico, pré-pago. Desta forma, possibilita a todas as empresas e colaboradores a resposta mais adequada a cada caso, para a utilização do respetivo subsídio de refeição.

Na área escolar, o Ticket Infância, criado pelo DL 26/99, de 28 de janeiro, permite o pagamento das despesas de educação, em estabelecimentos de ensino e creches, de filhos de colaboradores com idades até aos 7 anos, com total isenção de IRS e TSU e uma majoração de 40% em IRC.

Nestas quatro décadas de atividade, a Ticket Restaurant de Portugal assume-se como parceira sempre presente e eficaz, ao apresentar e acompanhar soluções inovadoras, dando resposta à preocupação progressiva das empresas no âmbito da responsabilidade social e de estimular o desempenho profissional dos seus colaboradores.

Portugal, ao longo dos seus 40 anos de atividade e liderança de mercado em Portugal, tem vindo a lançar diversos produtos dirigidos à proteção de direitos sociais fundamentais.

De entre eles, o Ticket Restaurant e o Ticket Infância (com extensão para o Ticket Ensino), constituem, atualmente, dois dos mais expressivos exemplos de benefícios extrassalariais previstos na legislação portuguesa, aos quais estão associados, por razões das suas finalidades sociais, interessantes vantagens fiscais.

Na área alimentar, o Ticket Restaurant, é atribuído como subsídio de alimentação estando isento de IRS e de TSU, até ao valor diário de € 6,83, permitindo



Vale Refeição

# 40 ANOS EM PORTUGAL

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

Cartão Electrónico



Os subsídios de refeição, quando atribuídos em vales refeição (Ticket Restaurant), permitem uma **economia fiscal de mais 60%**, comparativamente com o pagamento processado em dinheiro.

## SUBSÍDIO DE REFEIÇÃO EM TICKETS

LIMITE DE ISENÇÃO (OE 2013)		
DIA	MÊS	ANO
€ 6,83	€ 150,30	€ 1.653

- Assegura uma alimentação adequada
- Contribui para o seu bem-estar físico e psicológico
- Possibilita o aumento de produtividade
- Aumenta o salário líquido sem encargos sociais

Contacte uma das nossas 4 Delegações Regionais e saiba como pode manter regalias sociais sem agravamento de encargos.

Delegação Sul  
Av Infante Santo, 23-1º Esqº.  
1350-177 LISBOA  
Tel. 210 420 325 • Fax 210 420 365

Delegação Norte  
Rua João Andresen, 90-2º Dto.  
4250-242 PORTO  
Tel. 228 302 900 • Fax 228 302 904

Delegação Centro  
Rua Álvaro Pires de Miranda,  
Lt. 46-1º Dto. A • 2415-069 LEIRIA  
Tel. 244 826 378 • Fax 244 823 689

Delegação Madeira  
Travessa do Pina, 20  
9050-074 FUNCHAL  
Tel. 291 225 727 • Fax 291 230 694

# A fórmula para poupar e ganhar benefícios



© Tema Central

**H**oje, mais do que nunca, assistimos à necessidade de gerir de forma mais eficiente todos os orçamentos, sejam eles ao nível empresarial ou ao nível particular, nas famílias. A palavra de ordem tornou-se: poupança... com eficiência.

Mas encontrar a fórmula de poupança nem sempre é fácil. E muito menos conseguir poupar e ainda ganhar com isso... Uma das áreas que estava muito pouco explorada era a da atribuição do subsídio de alimentação, uma situação que sofreu uma grande mudança como consequência da introdução de uma alteração na regulação dos limites de isenção fiscal. O orçamento de Estado para 2013 veio trazer um incentivo claro ao pagamento do subsídio de refeição em título pré-pago, razão pela qual, de repente, este tema começou a ser analisado em todas as suas vertentes e identificadas todas as

O orçamento de Estado para 2013 veio trazer um incentivo claro ao pagamento do subsídio de refeição em título pré-pago, razão pela qual, de repente, este tema começou a ser analisado em todas as suas vertentes e identificadas todas as suas reais vantagens. Dar resposta a necessidades fundamentais dos trabalhadores com vantagens fiscais para as empresas parece uma solução muito interessante para todos os envolvidos!

texto: **Rui Proença**, Diretor-geral, Edenred

suas reais vantagens.

Ao proceder a uma alteração na isenção fiscal do subsídio de refeição pago em dinheiro – descida da majoração para 4,27 EUR – colocou-se uma questão nova: dar resposta a necessidades fundamentais dos trabalhadores com vantagens fiscais para as empresas parece uma solução muito interessante para todos os envolvidos!

Não só porque permite posicionar a empresa numa atitude em que se privilegia a valorização de uma política social ativa ao adotar um sistema mais favorável ao trabalhador (aumentando o valor máximo de subsídio de refeição com a entrega em título), como dinamiza e potencia o consumo. Em particular, saliente-se o consumo em áreas de primeira necessidade, promovendo assim a criação de emprego e o desenvolvimento, por contágio, das atividades económicas correlacionadas.

E o interessante é que esta é uma realidade acessível a todas as empresas e a todos os trabalhadores. Pequenas, médias ou grandes, com apenas um colaborador ou um quadro de 1000 trabalhadores, a

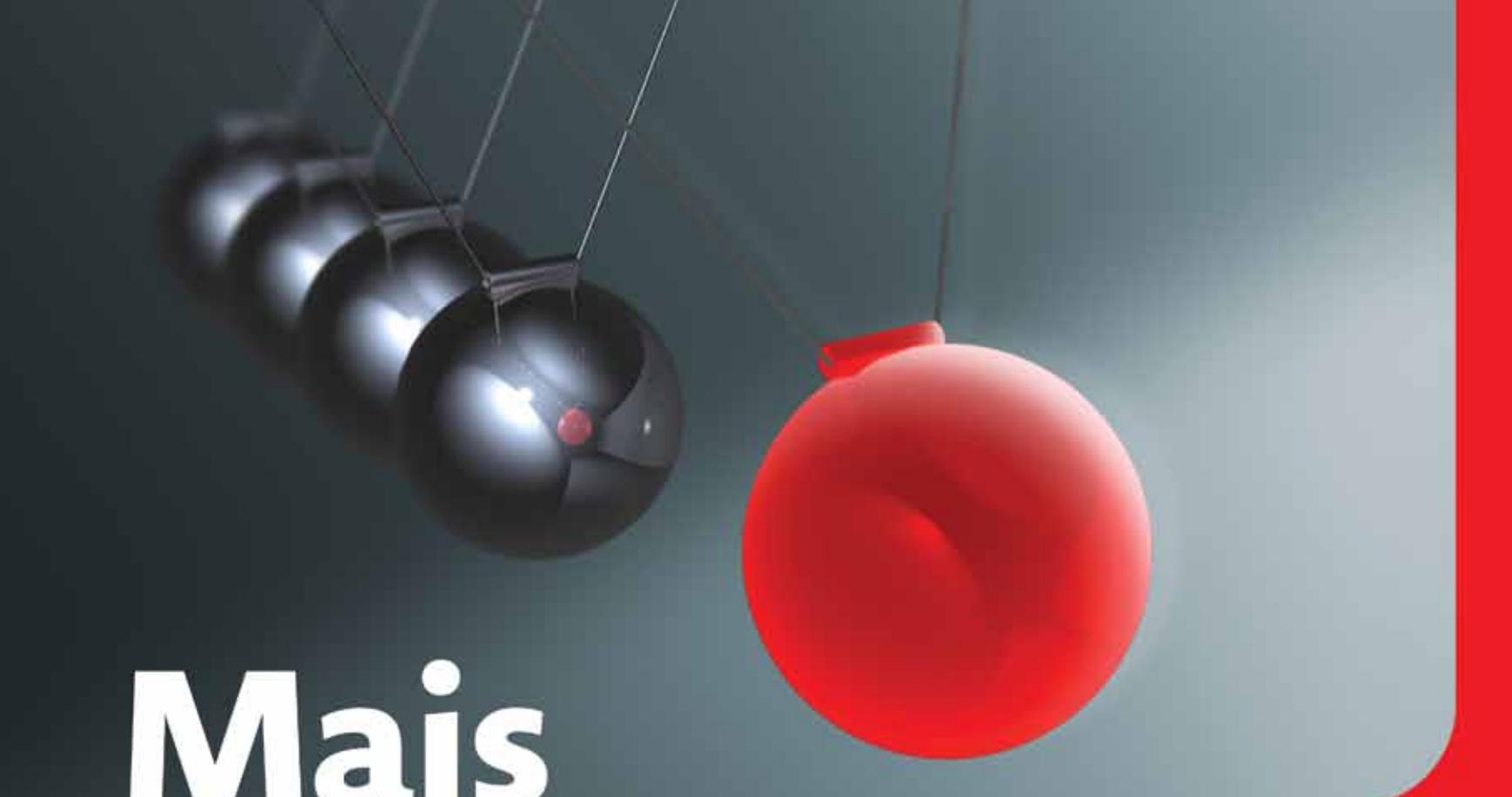
## O orçamento de Estado para 2013 veio trazer um incentivo claro ao pagamento do subsídio de refeição em título pré-pago

oportunidade é exatamente a mesma! Ora, o Grupo Edenred já lançou esta solução há mais de 50 anos, e está a operar em Portugal com a marca Euroticket.

O Euroticket é um título no formato de cartão eletrónico ou cheque, com vantagens sociais e fiscais, destinado a subsidiar a refeição durante o dia de trabalho. É um benefício social totalmente isento de IRS e TSU, até ao limite definido pela lei.

Permite aumentar o valor diário para alimentação, sem aumentar os impostos. Um aumento de poder de compra que pode representar num ano cerca de 560 euros!

Em resumo, uma solução que oferece vantagens a todos os envolvidos parece-nos que responde cabalmente à necessidade de poupar com eficiência... E ainda acresce o ganho de benefícios... O que espera para aderir ao sistema? **\_\_\_\_\_**



# Mais

## poder de compra e bem-estar

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

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





“Fazemos as coisas certas mas queremos fazer as coisas bem!”

## Da Eficácia para a Eficiência

Gabriel Morim, diretor do canal de Vendas Porta a Porta da ZON, e Sandra Lourenço, *partner* da SDO Consultoria, falam da relação de parceria entre as duas empresas na implementação, no canal de Vendas VPP da Zon, de um novo conceito e modelo: “Puxa as tuas Vendas com Eficiência!”.

por: **Patrícia Noleto** fotos: **Design e Forma**

**T**radicionalmente, o canal de vendas porta a porta assume-se como um dos principais barômetros da tendência de mercado. A subida ou abrandamento de *performance*, manifestam-se, por norma, em primeiro lugar, no canal pró-ativo por excelência – as vendas porta a porta. Este canal de venda é caracterizado por uma grande rotatividade nas forças de venda, para além da conotação negativa relativamente à atitude ou competência dos seus vendedores. Acrescenta-se ainda a este fator a própria resistência do cliente em abrir a porta de sua casa a um desconhecido, num contexto de maior insegurança e de contenção.

Independentemente desta realidade, a ZON considera o canal de VPP uma fonte privilegiada de vendas, sendo o principal angariador de novos clientes, por via de uma força comercial de cerca de 1000 vendedores a nível nacional. Segundo Gabriel Morim, diretor do canal desde 2008, “a sua importância estratégica é, por isso, inquestionável. A aposta tem de estar centrada no desenvolvimento do potencial do capital humano deste canal. Acrescem ainda as variáveis de custo de angariação, qualidade da venda e risco de fraude como fatores críticos nos resultados. E foi precisamente esta consciência que nos levou a desenhar um modelo de venda VPP único e exclusivo da ZON, onde a palavra-chave é a eficiência”.

Na procura de um parceiro que permitisse operacionalizar esta estratégia, a ZON uniu-se à SDO Consultoria, consultora especializada em capital humano, para em conjunto implementarem na sua operação este novo conceito e modelo de venda VPP. E assim nasceu o Projeto – Puxa as tuas Vendas com Eficiência!

#### PONTO DE PARTIDA

Em 2011, o canal de vendas VPP era constituído por mais de 1000 vendedores que asseguravam uma percentagem significativa do total de vendas dos serviços *core* da empresa líder de mercado, demonstrando grande rapidez de resposta aos novos desafios e capacidade de atração de novos vendedores. Segundo Gabriel Morim, “o canal caracterizava-se pela sua eficácia e rapidez de reação face à concorrência e às necessidades



dos clientes. Tínhamos uma equipa com elevados níveis de ambição, atitude e persistência. Mas tínhamos uma ambição maior: torná-lo mais eficiente.”

#### OS DESAFIOS

Os cinco objetivos-chave desta mudança da eficácia para a eficiência traduziram-se em ações e ferramentas operacionais de apoio à venda, nomeadamente:

- Desenvolver competências na força de vendas ao nível *top down*;
- Criação de uma metodologia de Atuação VPP;
- Melhorar a qualidade da venda;
- Aumentar a produtividade de cada vendedor;
- Criar oportunidade de carreira e crescimento para os melhores.

Assim, os desafios do canal assentavam em associar à **ambição, atitude e persistência** mais três fatores-chave de eficiência: **conhecimento, competência e qualidade**.

Para Gabriel Morim, “o Canal estava a fazer as coisas certas, no entanto, para darmos o salto que pretendíamos em termos de eficiência, tínhamos de fazer as coisas bem e à primeira. Seria esta diferença que nos iria distinguir e garantir a consistência nos nossos resultados”.

#### A SOLUÇÃO

Em conjunto com a SDO Consultoria, foi desenhada a Metodologia de Atuação VPP, que se desdobra em quatro pilares determinantes para garantir um aumento de vendas e maior eficiência operacional do canal:

- Recrutamento e seleção: como atrair e recrutar os melhores;

**Os desafios do canal assentavam em associar à ambição, atitude e persistência mais três fatores-chave de eficiência: conhecimento, competência e qualidade**

- Plano de carreira: como fazer crescer os melhores;
  - Metodologia de atuação na rua: *script* funcional e modelo de venda;
  - Acompanhamento e *follow-up*: metodologias de *coaching* e *feedback* comercial.
- Para cada um destes pilares foi construído um conjunto de processos e ferramentas, bem como identificadas as necessidades de desenvolvimento de cada uma das funções da operação.

Desta forma, segundo Sandra Lourenço, *partner* da SDO Consultoria e responsável do projeto, “desenhámos um plano de desenvolvimento de competências, onde a palavra eficiência era o verdadeiro “puxador” de todo o projeto. O desafio consistia em fazer com que as equipas compreendessem que a aplicação desta nova metodologia de atuação era a alavanca necessária para o aumento das vendas e melhoria da qualidade dos seus resultados.”

O projeto de desenvolvimento de competência foi, segundo a *partner* da SDO Consultoria, “verdadeiramente *tailor made*, na medida em que fomos para o terreno bater às portas com a equipa de vendas e acompanhámos o dia a dia de um coordenador de vendas por região, de forma a reproduzirmos, com exatidão, as dificuldades e as oportunidades de melhoria desta realidade”.



As ações tiveram um caráter altamente dinâmico e operacional, o que fez com que os formandos vivenciassem as mudanças que poderiam obter com a aplicação da metodologia, e segundo Gabriel Morim “para além do natural aumento de competências, o projeto foi decisivo para subir os níveis de motivação e fidelização dos colaboradores. Todos foram unânimes em reconhecer que esta iniciativa demonstra uma enorme aposta e investimento em cada um.”

Um dos fatores determinantes para todo este processo de mudança de atitude e desempenho operacional foi o envolvimento de toda a estrutura de direção da ZON, em que, segundo San-

dra Lourenço, foi “decisiva a presença do diretor do canal em todos os encerramentos das ações de formação, procurando colher *feedback* personalizado e reforçar a aposta e investimento no potencial de cada um.” Por outro lado, o caráter pedagógico das auditorias, associado a sessões de *coaching* personalizado, fez com que a mensagem-chave do projeto fosse clara para todos: avaliar para desenvolver!

### RESULTADOS

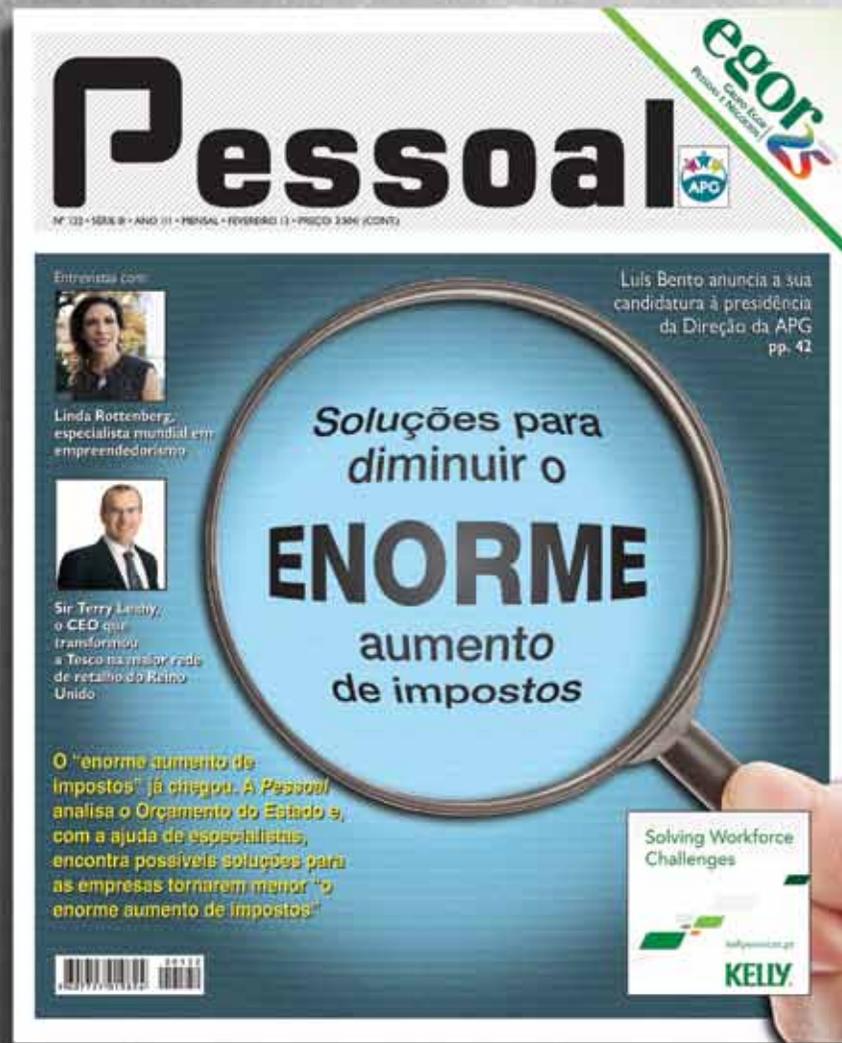
Após um ano de projeto, Gabriel Morim faz um “balanço muito positivo do programa desenvolvido, na medida que todas as operações, para além de partilharem

**Segundo Gabriel Morim, “o canal caracterizava-se pela sua eficácia e rapidez de reação face à concorrência e às necessidades dos clientes. Tínhamos uma equipa com elevados níveis de ambição, atitude e persistência. Mas tínhamos uma ambição maior: Torná-lo mais eficiente.”**

ferramentas e aplicarem uma única metodologia, estão mais alinhadas e respiram uma cultura de eficiência, produtividade, rigor e meritocracia. Desta forma, o canal tem hoje o processo completamente automatizado para recrutar os melhores, proporcionar-lhes oportunidades de crescimento, comunicar de forma clara o papel de cada um e acompanhá-los no terreno, garantindo assim a aplicação dos quatro pilares da metodologia”.

Sandra Lourenço destaca ainda que “para os participantes, ultrapassado o ceticismo inicial e habitual em profissionais muito operacionais, todo o projeto superou as melhores expectativas e o nível de satisfação em relação aos conteúdos. Tivemos um índice de satisfação de 96% e de adequação à realidade de 97%, bem como um aumento de 32% na aplicação da metodologia de atuação em todas as operações.” Gabriel Morim destaca ainda “a capacidade de retenção de talentos, aumento do número de casos de progressão interna e melhoria significativa na qualidade da relação com cliente e vendas. Por outro lado, tendo a consciência de que o Canal de Venda Porta a Porta é dos mais exigentes e desgastante, onde a persistência e resiliência se assumem como fatores decisivos, este projeto funcionou como um reforço de competência e injeção de motivação e autoconfiança. Temos de ter consciência de que somos um canal de pessoas e todo o investimento que nelas fazemos é-nos devolvido com ganhos significativos”.

Para 2013, o projeto vai ter continuidade com extensão para todos os vendedores e a criação de novos desafios e programas de desenvolvimento para as funções de liderança do canal, desenvolvidos em parceria com a SDO e a Academia Comercial ZON. 



## ASSINE A REVISTA PESSOAL

E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Direta de Apoio ao Assinante:

Tel.: 214 337 036

Email: assinaturas@vasp.pt

ou [www.rhonline.pt](http://www.rhonline.pt)

*Blended Learning*

# Combinação estratégica de múltiplos métodos e tecnologias

Nos dias de hoje, como é que pensa integrar na estratégia da sua empresa as plataformas e aplicações de *e-learning*? Com o avanço das novas tecnologias, ouve-se cada vez mais falar em *e-learning* e *blended learning*, mas qual a sua importância na estratégia formativa das empresas? Este artigo pretende demonstrar que as empresas não necessitam substituir a formação presencial pelo *e-learning*, mas sim utilizarem esta ferramenta na medida adequada às suas necessidades, de forma a atingirem plenamente os objetivos da organização.

por: **Daniela Vieira**, Diretora de operações, Wilson Learning Portugal/ Blended Training Systems



**E**m janeiro de 2012, três empresas especializadas em metodologias *e-learning* e estudos de mercado (CrossKnowledge, FeFaur e Ipsos), lançaram o barómetro de *e-learning* (*European e-learning Barometer*), que indica que 40% das empresas na Europa já estão a utilizar o *e-learning* como resposta às suas necessidades formativas. Mais importante ainda, este estudo refere que existe uma tendência de crescimento de quase 50% para abordagens *blended*, ou seja, abordagens combinadas de *online* e presencial para a entrega da formação. Por fim, uma terceira conclusão, pertinente para este artigo, indica que a qualidade dos conteúdos, a sua relevância para as necessidades de negócio/ operacionais dos participantes e a adequação dos métodos formativos às suas rotinas de trabalho, condicionam o sucesso ou insucesso de uma estratégia formativa de *blended learning* ou puro *e-learning*.

Com o objetivo de desenvolver uma abordagem uniformizada à aplicação dos processos de vendas e atendimento, a GrandVision – empresa detentora das marcas MultiOpticas e GrandOptical – decidiu apostar numa solução alternativa e inovadora à formação tradicional, com vista a uniformizar a aplica-

**As empresas possuem características muito específicas e próprias que exigem abordagens únicas e que respondam às tendências do mundo moderno**

ção dos processos de vendas e atendimento em todas as lojas do país e assegurar, assim, um *standard* de qualidade que garantisse uma maior satisfação de todos os clientes que visitam as suas lojas. Este foi o desafio que a GrandVision propôs, no final de 2011, à Wilson Learning Portugal (através da Blended Training Systems, unidade de negócio dedicada ao desenvolvimento de soluções *e-learning*).

De acordo com Rosário Carmona, diretora de Recursos Humanos da GrandVision, “as novas abordagens em *e-learning* respondiam perfeitamente às necessidades, assegurando, por um lado, uma maior produtividade e, por outro, alcançando todos os colaboradores com maior rapidez e ao mesmo tempo.” O Programa *Vision 2.0 Moving Forward* nasceu como um conceito integrado de desenvolvimento de colaboradores com diferentes etapas que passam pela formação

## Filmagens de vídeos formativos



**Cliente:** GrandVision, detentora das marcas MultiOpticas e GrandOptical.

**Desafio:** Uniformizar a aplicação dos processos de vendas e atendimento em todas as lojas do país e assegurar um *standard* de qualidade que garanta uma maior satisfação de todos os clientes que visitam as lojas MultiOpticas e GrandOptical.

**Solução:** Combinação de múltiplos métodos e estratégias de desenvolvimento e transmissão de conhecimento: presencial, e-learning, multimédias, acompanhamento *on the job* e sistema de avaliação no terreno.

**Resultado:**

- Motivação dos colaboradores para a aprendizagem;
- Maior eficiência e produtividade;
- Rentabilidade do negócio;
- Transmissão de mensagens-chave da empresa;
- Maior uniformização na informação de procedimentos de trabalho, produtos e serviços da empresa;
- Maior eficácia das Equipas Comerciais, através da integração das competências comerciais com os atuais procedimentos de vendas existentes na Organização.

presencial, *e-learning*, acompanhamento *on the job* e por um sistema de avaliação no terreno (por consultores Wilson Learning Portugal) para aferir os resultados e a interiorização de procedimentos e *standards* de atendimento. Inicialmente a GrandVision optou por produzir vídeos pedagógicos que refletissem todo o processo de vendas e atendimento, com uma versão positiva e negativa. Para estes vídeos foi necessário criar um guião muito exaustivo e que contemplasse as mais variadas situações que ocorrem no dia a dia. Para a sua gravação, “ao estilo Hollywood”, foram convidados colaboradores das lojas para encarnarem o papel de verdadeiros atores por um dia. Rosário Carmona considera que este foi um acontecimento marcante na sua organização, pois a partir daqui, todos os conteúdos foram desenvolvidos para a plataforma de

*e-learning*, com o objetivo de consolidar conhecimentos bem como todo o material de suporte para o acompanhamento *on the job* por parte dos responsáveis de loja. E aproveitando esta nova abordagem, foram desenvolvidas multimédias com conteúdos específicos que apoiaram a transmissão de mensagens e conhecimentos valiosos para um melhor desempenho e com resultados impactantes no negócio.

Este programa foi apresentado numa feira internacional onde estão representadas as mais de 40 empresas de ótica que pertencem ao Grupo Grandvision BV e, na categoria de *‘training’*, o prémio veio para Portugal com o *‘Vision 2.0 Moving Forward’*. Segundo Rosário Carmona, “internamente toda a organização ficou muito entusiasmada com estas novas abordagens e metodologias, o que comprova que esta foi claramente a

**Este programa foi apresentado numa feira internacional onde estão representadas as mais de 40 empresas de ótica que pertencem ao Grupo Grandvision BV e, na categoria de *‘training’*, o prémio veio para Portugal com o *‘Vision 2.0 Moving Forward’***

melhor solução para este desafio. Acredito ainda que com a continuação deste projeto só tem a ganhar na motivação dos colaboradores para a aprendizagem, na eficiência e na produtividade. Em última instância na eficiência e na rentabilidade do negócio.”

Sublinha ainda que “contamos com uma equipa de consultores da Wilson Learning Portugal sempre muito disponível para pensar de diferentes formas e *“out of the box”*, proactiva e com grande flexibilidade em todos os momentos”, afirmando que “um programa desta natureza carece de um planeamento exemplar e aí a Wilson Learning Portugal foi o nosso grande suporte e apoio. Houve uma grande flexibilidade e uma enorme vontade de fazer algo que acrescentasse valor e de que todos nos orgulhássemos!”

De acordo com um estudo realizado pela Chapman Alliance, datado de 2010, com a participação de aproximadamente 250 empresas e cerca de 4000 respondentes, as abordagens formativas dividem-se em 24% para a componente presencial, 23% para o *e-learning*, e os restantes 53% representam, por ordem de importância, a *virtual classroom*, ou seja, formação via *webconferência*, simulações *online*, leituras e testes de conhecimentos, formação e acompanhamento *on the job*, e, residualmente, testes de conhecimentos (antes e depois da formação), “trabalhos de casa”, etc.

A principal ideia a reter é a existência de cada vez mais formatos que podem ser combinados estrategicamente para responder às necessidades das empresas, e das suas pessoas. Cada vez mais o conceito de que “um tamanho serve todos” está desatualizado, e as empresas possuem características muito específicas e próprias que exigem abordagens únicas, mas que respondem às tendências do mundo moderno. **▣**

# Uma iniciativa da Porto Business School

## Leadership Grand Conference 2013

É nosso objetivo ajudar a construir um novo tipo de liderança, mais participada, mais consentânea com o respeito pelo interesse comum e por princípios éticos inquestionáveis, gerindo tendo em conta os interesses de toda a sociedade.

por: **Nuno de Sousa Pereira**, Presidente da Direção da Porto Business School

**N**um contexto marcado por constantes e complexos desafios económicos, políticos e sociais, sente-se cada vez mais a necessidade de lideranças inspiradoras, capazes de promover uma cultura de superação e resiliência.

Nesse sentido, e alinhado com a missão da Porto Business School, melhorar a qualidade da gestão e promover a mudança nas empresas e outras organizações, através da formação avançada, da investigação aplicada e da consultoria, temos vindo, ao longo de 25 anos, a desenvolver uma rede de conhecimento e de competências, como suporte à ação dos líderes e à competitividade das empresas nos mercados globais.

Fazer a diferença é o propósito da Porto Business School há 25 anos. A Porto Business School Leadership Grand Conference é mais um exemplo disso.

Criada em 2010 com o objetivo de reunir empresários, altos quadros e gestores para um momento de formação e partilha com alguns dos mais reconhecidos especialistas internacionais, estamos já na 4.<sup>a</sup> edição. Todos os anos o desafio é o mesmo: criar um momento distintivo e exemplar de boas práticas internacionais.

Nesta edição da Porto Business School Leadership Grand Conference, a quarta que a escola promove, três líderes mundiais apresentam a sua visão de liderança:

- Linda Rottenberg, CEO e cofundadora da Endeavor, organização que promove o empreendedorismo de alto impacto, responsável até à data pelo apoio de 708 empreendedores



que já criaram 200 000 empregos e geraram lucros anuais de 5 mil milhões de dólares;

- Sir Terry Leahy, ex-CEO da TESCO, responsável pela transformação da mesma na maior rede de retalho alimentar na Grã-Bretanha;

- e Francois Pienaar, o capitão da equipa de *rugby* sul-africana que uniu a África do Sul na taça do mundo de 1995, ao sagrar-se campeã do mundo e que serviu de inspiração para o filme *Invictus*, realizado por Clint Eastwood.

Sob o mote *Great Leaders on Leadership*, a Porto Business School traz à Casa da Música três verdadeiros exemplos de histórias de uma liderança autêntica, capazes de promover a criação de uma visão de futuro, de mobilizar uma mudança concertada, de alinhar

e comprometer equipas, inspirando-as para um caminho comum.

A ideia de que a liderança possa ser o resultado de uma interação entre fatores genéticos e de contexto não é propriamente uma novidade e tem feito emergir novas dúvidas sobre se liderança pode ser ensinada ou se é uma característica inata, a que apenas alguns podem aspirar.

Os papéis de destaque que assumiram e assumem dificilmente poderão ser atribuídos unicamente ao seu padrão genético. A ética de trabalho, o investimento na sua formação, a vontade de se colocarem perante novos e mais estimulantes desafios, o estímulo de confrontarem as suas ideias e de se rodearem de pessoas tão ou mais capazes do que eles, terão sido, igualmente, fatores decisivos para o seu sucesso.

A minha experiência de contacto com centenas de executivos que passam pela Porto Business School permite-me concluir que nem todos temos a mesma apetência para liderar, ou a mesma aptidão para mobilizar uma comunidade em torno de objetivos comuns. No entanto, o exercício da boa liderança desenvolve-se, cultiva-se, pratica-se e aperfeiçoa-se, e é também fruto das circunstâncias e desafios com que somos confrontados.

É objetivo da Porto Business School, em particular com a Porto Business School Leadership Grand Conference, ajudar a construir um novo tipo de liderança, mais participada, mais consentânea com o respeito pelo interesse comum e por princípios éticos inquestionáveis, gerindo tendo em conta os interesses de toda a sociedade. \_\_\_\_\_

Sir Terry Leahy

## “O meu estilo de liderança consiste em encorajar os outros a fazer mais”

Tendo-se retirado recentemente da sua função enquanto CEO da Tesco, Sir Terry Leahy é um dos líderes mais admirados no mundo e recebeu o título de cavaleiro do Reino Unido em 2002 pelo seu trabalho no retalho alimentar. É conhecido por ter tomado a Tesco na maior rede de supermercados na Grã-Bretanha e a terceira maior a nível mundial, tendo transformado esta indústria e promovido uma mudança no modo como os negócios e a concorrência operavam. Os especialistas apontam o seu estilo pragmático e talento na área do *marketing* como as razões do sucesso.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**



**“Construímos todo o negócio em torno dos clientes e o cartão de cliente foi uma inovação mundial que nos forneceu dados para nos ajudar a perceber as necessidades dos clientes”**

*ting* e responsável por uma série de inovações como o cartão cliente, ‘Tesco Dot. Com’ e Tesco Express. Como diretor executivo, defini uma estratégia de crescimento em novos mercados.

**FOI DISTINGUIDO, NACIONAL E INTERNACIONALMENTE, COMO UM MODELO DE LIDERANÇA. COMO DESCREVERIA O SEU ESTILO DE LIDERANÇA?**

O meu estilo de liderança consiste em encorajar os outros a fazer mais. Treino e coajo as pessoas a dar o seu melhor. Eu confio nas pessoas e não interfiro muito. Você teria de perguntar àqueles que trabalharam para mim para obter um quadro completo.

**QUEM É O LÍDER QUE MAIS O INSPIROU?**

Pessoas que me ajudaram a ser melhor. Os meus pais, um professor na escola, o meu primeiro patrão na Tesco, o meu antigo diretor-geral...

**HÁ QUEM AFIRME QUE HÁ**

**FALTA DE GRANDES LÍDERES NA EUROPA. COMPARTILHA DESSA OPINIÃO?**

Eu compreendo o porquê de as pessoas pensarem dessa forma. Os políticos parecem fazer o que é popular e não o que é necessário. Pode ser que a crise económica crie alguns grandes líderes conforme a situação atual o exige – atos e não apenas retórica.

**NUM CONTEXTO DE GRANDE RECESSÃO ECONÓMICA, COMO PODE UM LÍDER FAZER COM QUE A SUA EMPRESA CRESÇA?**

Até numa economia resistente as empresas têm de mudar... Os consumidores ainda têm necessidades mas não podem pagar muito e as empresas têm de inovar para atender a essas necessidades a baixo custo. Está na altura de arriscar e tentar novas soluções se o método usado não estiver a resultar.

**A RELAÇÃO ENTRE PORTUGAL E O REINO UNIDO JÁ É ANTIGA. ATÉ QUE PONTO ACHA SER POSSÍVEL OS NOSSOS PAÍSES CRIAREM MAIS SINERGIAS?**

Portugal e o Reino Unido são parceiros comerciais há muito tempo. Aprendemos isso muito cedo na escola no Reino Unido. Ambos os países têm tradições mercantis e olham com interesse para o resto do mundo. Eu penso que o Reino Unido e Portugal podem encorajar a Europa a voltar-se para o exterior e a envolver-se mais no comércio global. **□**

**J**UNTOU-SE À TESCO EM 1997 E NA ALTURA EM QUE A DEIXOU TINHA-SE TORNADO A MAIOR EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR NO REINO UNIDO. QUAL FOI O SEGREDO?

Eu penso que a única razão importante para o sucesso da Tesco no meu tempo, enquanto diretor executivo, foi a grande dedicação ao cliente. Construímos todo o negócio em torno dos clientes e o cartão de cliente foi uma inovação mundial que nos forneceu dados para nos ajudar a perceber as necessidades dos clientes.

**COMO DESCREVERIA O SEU PAPEL NA TRANSFORMAÇÃO DA TESCO?**

O meu papel na transformação da Tesco começou quando eu era diretor de *marke-*

Linda Rottenberg

# “Encorajo os empresários a lembrar que ‘louco’ é um elogio”



Linda Rottenberg é CEO e cofundadora da Endeavor, organização pioneira no campo do empreendedorismo de alto impacto. Foi eleita uma das ‘America’s Best Leaders’ pelo U. S. News & World Report.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

preciso que as escolas deixem de promover a memorização e passem a estimular a criatividade, o ato de arriscar e o pensamento arrojado. A tolerância das falhas deve ser inculcada às crianças desde tenra idade. Porque sem erros, sem experiência, não há inovação.

**A EUROPA ESTÁ EM CRISE E ESPECIALMENTE PORTUGAL MERGULHOU NUMA CRISE PROFUNDA. COMO DEVE UM EMPRESÁRIO ENFRENTAR ESTE CENÁRIO?**

A crise na Europa é realmente muito séria, mas a Endeavor vê realmente uma grande oportunidade nesta região. Quando muitas empresas e investidores internacionais saíram da Grécia em 2012, a Endeavor abriu o seu primeiro escritório na região. Nikos Kakavoulis, Cofundador do *Daily Secret* ([www.dailysecret.com](http://www.dailysecret.com)) e um dos nossos primeiros empresários selecionados na Grécia, mencionou que “não há melhor altura para ser empresário na

**C**OMO PODE A SOCIEDADE INCENTIVAR O EMPREENDEDORISMO?

Eu acredito que os governos podem facilitar o caminho para o empreendedorismo em áreas como mercados de capitais, legislação laboral, legislação da propriedade intelectual, reforma das falências e destacando empresários de sucesso, iniciativas e boas práticas. Mas, em geral, cabe ao setor privado o auxílio à nova geração de inovadores. Os empresários precisam de orientação, e a comunidade empresarial

local – equipada de conhecimentos, recursos, capacidades e redes – tem a responsabilidade de tomar esses empreendedores debaixo da sua asa e ajudá-los a florescer.

**CONCORDA, POR EXEMPLO, COM O ENSINO DO EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS?**

Sim, eu acredito que há mérito no ensino de habilidades empreendedoras às crianças. Mas além disso, em muitos locais, há a necessidade de que o sistema de ensino seja reformado. É

Grécia”. Este tipo de atitude é vista em empresários de alto impacto.

A crise cria oportunidades para empreendedores que estão em busca resoluta de sucesso. Na verdade, grandes empresas como a GE, Microsoft, FedEx e HP foram todas fundadas em tempos de recessão. Aqueles empreendedores que estão interessados em construir negócios globais vão resistir à tempestade melhor que aqueles que se focam unicamente no mercado doméstico.

### É POSSÍVEL QUANTIFICAR O IMPACTO DO EMPREENDEDORISMO NA ECONOMIA COMO UM TODO?

Absolutamente. Por exemplo, considere esta questão: o que seria necessário para aumentar o PIB de um país em 1%? No México, por exemplo, seriam necessárias 273 000 novas empresas de microfinanças para alcançar este resultado – mas apenas 105 seriam empresas com elevado impacto. Resumindo: se quer que uma economia cresça, tem de aumentar o número de empresários de alto impacto. Como inúmeros estudos continuam a demonstrar, eles são um poderoso motor de mudança económica sustentada.

### E, POR OUTRO LADO, ACHA QUE UM EMPREENDEDOR PODE DESEMPENHAR UM PAPEL IMPORTANTE NUMA EMPRESA?

Absolutamente. Por todo o mundo vemos exemplos surpreendentes de intraempreendedores adaptando o interior das grandes empresas. E hoje em dia, a capacidade das empresas em fomentar a cultura do intraempreendedorismo é muito importante; com os negócios a desenrolarem-se cada vez mais rápido, e com o arranque da inovação por todo o mundo, as grandes indústrias precisam principalmente de ser ágeis e adotar uma mentalidade empreendedora.

### QUEM É ESSA NOVA GERAÇÃO DE EMPREENDEDORES QUE ESTÁ EM ASCENSÃO?

Por todo o planeta, estamos a assistir a um aumento de uma nova classe de empreendedores de alto impacto que estão a criar empregos e a servir como modelos para a próxima geração. Eles vêm de todo o tipo de indústrias, incluindo as áreas tradicionais. E também estamos a assistir ao aumento do número de mulheres empreendedoras, muitas das quais a criar grandes empresas e não

só micro-empresas.

Os empresários de hoje têm muito em comum com os seus antecessores: gestão incrível, paixão e uma visão para mudar o mundo. Mas mais que nunca, estes empreendedores são muito ágeis. Para manter o ritmo rápido de um negócio, são adeptos do processo de repetição, obtendo rapidamente produtos no mercado e mantendo sempre um contacto com o cliente.

Desde o início, os melhores empreendedores pensam também globalmente. A mentalidade deles não se limita à comunidade ou país, mas também como os seus produtos e serviços terão sucesso em todas as culturas.

Para os empresários de hoje, a globalização e a tecnologia não são somente palavras de ordem, mas também uma vantagem competitiva.

**“Hoje, penso no enorme potencial dos cerca de 40% de jovens que atualmente se encontram desempregados”**

### QUE TIPO DE CONSELHOS DARIA A UMA PESSOA QUE QUER SER UM EMPRESÁRIO?

Uma das minhas frases favoritas é: “Ou tudo ou nada”. Ouse sonhar em grande e em coisas surpreendentes, certificando-se que as pode dividir em partes gerenciáveis. O empreendedorismo não é para todos e pode ser um caminho difícil, mas se está determinado em se tornar um empreendedor de alto impacto, então a paixão e a ambição são os seus maiores aliados.

Eu também encorajo os empresários a lembrar que “louco” é um elogio. Ao longo dos anos, muitas pessoas pediram a minha presença por pensar de forma diferente ao construir o Endeavor. Estas críticas fizeram-me concentrar mais e ajudaram-me a isolar o ponto de dor, a oportunidade. Os empreendedores devem ouvir e aprender com os críticos enquanto adquirem uma postura firme quando mais importa.

### CONHECE PORTUGAL? ACHA QUE SOMOS UM PAÍS DE EMPREENDEDORES?

Na minha opinião, Portugal tem uma grande história de empreendedorismo. Portugal foi claramente um dos países líderes na exploração do mundo e estou convencida que há muitas semelhanças entre exploradores e

## Endeavor

Linda Rottenberg é CEO e cofundadora da Endeavor, que identifica, acompanha e seleciona os empreendedores mais promissores dos mercados emergentes. O trabalho levado a cabo por esta organização permitiu que mais de 708 empreendedores, selecionados de um conjunto de mais de 30 000 candidatos, tenham já criado 200 000 empregos com remunerações elevadas e que gerem lucros anuais de 5 mil milhões de dólares.

empreendedores.

Os exploradores arriscavam tanto que se aventuraram no desconhecido em busca da oportunidade. Não diferentes dos empreendedores modernos, estes visionários tiveram de arranjar capital nos investidores deles, a corte real. Em tempos mais recentes, vemos este mesmo espírito empreendedor manifestar-se em alguns dos melhores empresários do país, tais como, Américo Amorim e Belmiro de Azevedo.

Hoje, penso no enorme potencial dos cerca de 40% de jovens que atualmente se encontram desempregados. O próximo empresário poderá fazer parte desse grupo, mas ainda não acredita nele próprio. No Endeavor, encontramos um dos grandes efeitos que os nossos empreendedores têm sobre os ecossistemas empresariais dos países deles, que é a inspiração que a sua história traz para a nova geração de empreendedores. Ser um empreendedor é muito difícil, mas se se acreditar em si mesmo é meio caminho andado.

### QUAL É A MENSAGEM QUE VAI PARTILHAR NA LEADERSHIP GRAND CONFERENCE?

Estou muito feliz por participar nesta conferência, e por poder partilhar muitos dos ensinamentos de liderança que a Endeavor aprendeu com os maiores inovadores do mundo. Também discutirei pesquisas recentes sobre como promover um ecossistema empreendedor, no qual os empreendedores não são os únicos beneficiários de programas de apoio mas também mentores e modelos de mudança proactiva. Acima de tudo, discutirei aquilo que acho ser a chave de uma liderança eficaz na nova economia: pensar como um empresário. 

# Novos projetos europeus promovem boas práticas na gestão de pessoas



A Comissão Europeia, no âmbito das iniciativas de “Aprendizagem ao Longo da Vida”, aprovou dois projetos, REDIVE e T-STORY, que promovem a investigação de práticas inerentes à gestão e desenvolvimento de pessoas.

por: **Catarina Neto**, Consultora na Advancis Business Services

de cultural da força de trabalho.

## RESULTADOS ESPERADOS

- Compreender em que medida a diversidade cultural da força de trabalho é incorporada na estratégia das empresas da EU;
- Avaliar e mapear as diferenças nas práticas de recrutamento em diferentes culturas da UE;
- Identificar as melhores práticas em termos de recrutamento em ambiente multicultural;
- Divulgar e proporcionar a exploração dos *outputs* do projeto, aumentando a consciência sobre o papel da cultura no recrutamento e sobre as estratégias para maximizar a eficácia dos processos de recrutamento em ambiente multicultural;
- Preparar e testar um programa de desenvolvimento de competências dirigido a profissionais da gestão de recursos humanos. O programa dará resposta ao *gap* de competências-chave para o recrutamento multicultural, essencial num mundo globalizado.

## T-STORY – STORYTELLING APLICADO À EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Resultado de uma parceria entre a Advancis Business Services (Portugal), a Fondazione ISTUD per la Cultura d’Impresa e di Gestione (Itália), o Romanian Institute for Adult Education (Roménia), a University of Western Macedonia (Grécia), a Academy of Humanities and Economics in Lodz (Polónia), a In Dialogue (Holanda) e a FASE – Formación y Asesores en Formación y Empleo (Espanha), o projeto T-Story visa promover a utilização do *storytelling* digital na educação e formação, através do desenvolvimento de um curso para profissionais de ensino e formação. Trata-se de uma iniciativa financiada no âmbito

do programa de *Lifelong Learning* da Comissão Europeia (Ações Transversais – Key Activities – ICT).

## OBJETIVOS

O projeto pretende promover uma maior utilização do *storytelling* e do *storytelling* digital na educação e formação a todos os níveis (formal, não formal e informal) em toda a Europa através do desenvolvimento de um curso digital para educadores, professores e formadores.

O T-Story promoverá o conhecimento e desenvolvimento de competências dos destinatários através da técnica do *storytelling* – aprender *storytelling* através do *storytelling*. Os grupos-alvo terão a oportunidade de aprender e treinar como implementar a técnica e como envolver os seus alunos/ formandos, valorizando o potencial digital.

## RESULTADOS ESPERADOS

- Envolver professores/ formadores/ educadores numa investigação que visa a identificação dos *gaps* de competências nos domínios do *storytelling* e das TIC;
- Identificar boas práticas de projetos de *storytelling* aplicados à educação / formação;
- Elaborar um manual de formação para apoiar os professores/ formadores que recorram ao *storytelling* como metodologia de formação;
- Promover a realização de sete cursos-piloto de formação. O programa de formação será desenvolvido em formato digital – os conteúdos programáticos serão transmitidos através da técnica de *storytelling* digital.
- Promover ações de valorização para maximizar o impacto das atividades do projeto junto dos destinatários e reforçar a sustentabilidade dos produtos finais. **■**

O projeto REDIVE visa melhorar os processos de recrutamento das empresas europeias de forma a aumentar a diversidade cultural da força de trabalho.

Trata-se de uma iniciativa financiada no âmbito do programa de *Lifelong Learning* da Comissão Europeia (Projetos Multilaterais ERASMUS – Cooperação entre Universidades e Empresas) e conta com a participação de vários parceiros europeus: Advancis Business Services (Portugal), Rotterdam School of Management – Erasmus University (Holanda), IESE Business School – Universidad de Navarra (Espanha), Leaders2Be (Holanda) e a Danmar Computers (Polónia).

## OBJETIVOS

Este projeto nasce com o intuito de dar resposta a alguns desafios colocados pela diversidade cultural emergente nas empresas europeias:

- Falta de consciência na inclusão de diversidade cultural da força de trabalho na estratégia organizacional;
- Competências e conhecimentos limitados no que se refere a cultura e diversidade, por parte dos gestores de RH e técnicos de recrutamento;
- *Gap* na oferta de formação em diversida-

## Coaching e transições

O *coaching* é a ajuda que levará a pessoa a agir, impedindo-a de permanecer presa a uma análise contínua de possibilidades infinitas. É também uma grande ajuda na criação de uma visão, uma missão, um plano e uma estratégia para que o caminho a seguir se torne claro e de forma comprometida com a nova etapa.

por: **Ângela Gaehtgens**, *Professional Certified Coach – ICF* e membro associado APG-PCG

**O**corre mudança sempre que algo antigo termina e algo novo começa.

Somos facilmente levados a concentrar-nos na mudança em si esquecendo o processo de transição que a mudança encerra. Transição é um período em que precisamos desistir das nossas definições antigas do mundo, da nossa velha maneira de fazer as coisas, e somos desafiados pelo processo de *letting go*, deixar cair.

Transições são, por definição, alterações na nossa vida associadas a uma descontinuidade com o passado. Para cada mudança devemos ter a capacidade de, por um lado, abdicar das estruturas de proteção que nos suportaram, e por outro, enfrentar novamente o mundo com tudo aquilo que a nova etapa nos traz.

A razão pela qual as transições são tão difíceis de gerir é porque o fim de algo é difícil para a maioria das pessoas, mesmo quando

**Transição é um período em que precisamos desistir das nossas definições antigas do mundo, da nossa velha maneira de fazer as coisas**

elas não estão felizes com a situação que tinham antes.

O mais conhecido é mais confortável do que o desconhecido, o que bloqueia o avançar do processo.

A fase de transição faz parte de um tempo de interrupção que de algum modo nos desafia a testar os limites da nossa capacidade de adaptação e uma oportunidade para aprender ainda mais sobre os nossos recursos internos, das nossas capacidades e de nos questionarmos acerca do que verdadeiramente queremos da vida. Esse período de autorreflexão pode levar a autorrenovação e a uma nova fase de estabilidade e equilíbrio.



Finalmente, o novo começo completa a transição bem sucedida. Isto é, quando finalmente embarcamos numa nova viagem, com novos objetivos, ou objetivos revistos e uma sensação de um futuro renovado.

O *coaching* faz toda a diferença nestes momentos da vida. Com ele, a transição pode ser encarada como uma oportunidade de explorar e criar novos sonhos e objetivos em vez de apenas fazer mudanças pontuais para “sobreviver” ao momento. É a ajuda que levará a pessoa a agir, impedindo-a de permanecer presa a uma análise contínua de possibilidades infinitas. É também uma grande ajuda na criação de uma visão, uma missão, um plano e uma estratégia para que o caminho a seguir se torne claro e de forma comprometida com a nova etapa. **—P**

angela.gaehtgens@gmail.com

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

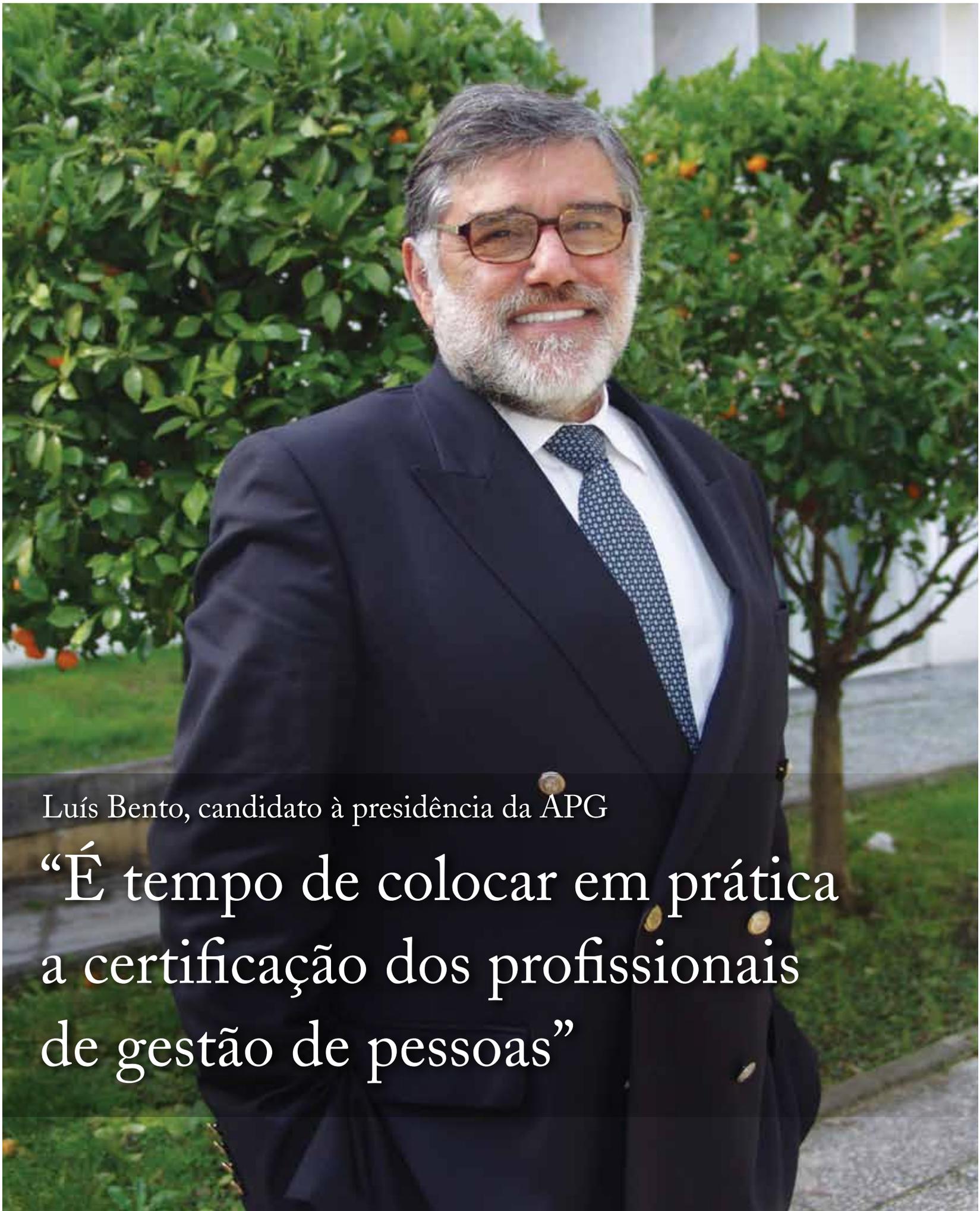
**www.egor.pt**

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

**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Recrutamento e Seleção  
Avaliação Psicológica  
Trabalho Temporário  
Outsourcing  
Formação e Consultoria



Luís Bento, candidato à presidência da APG

“É tempo de colocar em prática a certificação dos profissionais de gestão de pessoas”

Luís Bento apresentou publicamente a sua candidatura à presidência da APG no dia 31 de janeiro; as eleições estão agendadas para 27 de março. Com um percurso profissional com mais de 35 anos de atividade, sempre ligado a questões sociais, laborais e empresariais, sente que agora é o momento de liderar uma equipa que pretende que “a APG, enquanto Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas, coloque as pessoas dentro dos números, combatendo a tecnocracia excessiva que não vê que os números contam histórias e que essas histórias são sempre histórias de Pessoas”.

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

## POR QUE RAZÃO DECIDIU CANDIDATAR-SE À PRESIDÊNCIA DA APG?

Por múltiplas razões que se interligam. Em primeiro lugar porque recebi um convite expresso da atual Direção da APG, o qual, dadas as minhas responsabilidades passadas na associação, não podia rejeitar. Depois, porque vivemos uma situação de crise profunda, nos planos financeiro, económico, social e político que exige respostas adequadas por parte dos profissionais de todos os quadrantes. Em terceiro lugar, porque a APG, enquanto Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas, tem de colocar as pessoas dentro dos números, combatendo a tecnocracia excessiva que não vê que os números contam histórias e que essas histórias são sempre histórias de Pessoas: que sofrem, que se esforçam, que querem um futuro melhor. Daí o lema da candidatura: “pela dignificação das pessoas – colocar as pessoas dentro dos números”. Ou seja, eu e aqueles que me acompanham neste momento temos uma visão humanista e queremos que as pessoas sejam tidas em conta nos processos de decisão a todos os níveis.

## COMO REFERE, CANDIDATA-SE À PRESIDÊNCIA DA APG NUMA ALTURA PARTICULARMENTE DIFÍCIL PARA O UNIVERSO EMPRESARIAL E LABORAL PORTUGUÊS. QUE MISSÃO PRETENDE QUE A APG ASSUMA NESTE CONTEXTO?

A APG tem mais de quarenta anos de história, tendo sido pioneira a nível nacional e internacional em muitos domínios da gestão

de pessoas. Os encontros nacionais da APG sempre discutiram matérias que, mais tarde, acabavam por fazer parte da agenda e dos roteiros dos grandes congressos internacionais de gestão. Tem, pois, uma grande tradição de inovação.

A atual crise financeira, económica e social exige respostas novas, pois as receitas do passado não servem. Por isso, é absolutamente necessário retomar essa tradição da APG, formulando propostas, discutindo alternativas e apresentando hipóteses que contribuam para ajudar o país a sair fortalecido do momento atual.

Por outro lado, as empresas estão a ter um papel extraordinário de resistência à crise, tentando, com o apoio inestimável dos profissionais de gestão de pessoas, encontrar soluções que ajudem a combater o desemprego, a otimizar os modelos de gestão e a respeitar os direitos das pessoas.

Precisamos pois, neste contexto, de uma APG que esteja ao lado das pessoas e das empresas, que faça ouvir a sua voz, que tenha opinião clara sobre os problemas e que, acima de tudo, se constitua como um agente moderador dos diferentes interesses que por vezes enfrentam dificuldades de diálogo.

## AO RHONLINE, REFERIU QUE “TER UMA OPINIÃO E UMA VOZ SOBRE TODOS OS ASSUNTOS QUE ENVOLVEM A GESTÃO DE PESSOAS” DEVE SER A PRIMEIRA PRIORIDADE DA APG PARA OS PRÓXIMOS ANOS. ISTO IMPLICA, PARA A APG, MARCAR UMA POSIÇÃO. A ASSOCIAÇÃO,

**“As soluções e as alternativas para a atual crise têm de ser encontradas com as pessoas e não contra as pessoas”**

## ATÉ AQUI, TEM PAUTADO A SUA ATUAÇÃO POR ALGUMA NEUTRALIDADE E FALTA DE INTERVENÇÃO MEDIÁTICA. PRETENDE INVERTER ESTA SITUAÇÃO?

Sim, a APG vai tomar posição sobre as principais questões que afetam a vida das pessoas e das empresas, num quadro de análise técnica e científica dos problemas, pois os profissionais de gestão de pessoas precisam que a sua associação marque posição e dê orientações claras. A atual situação de crise exige isso. E esta orientação não é nova na APG, pois, no passado assim aconteceu. Neutralidade, não é apanágio de silêncio. Neutralidade, para mim, no quadro de uma associação como a APG, significa não alinhamento com posições partidárias ou governamentais contrárias aos interesses dos profissionais de gestão de pessoas. E essa tradição continuará a ser respeitada, firmemente, durante o meu mandato.

## VAMOS OUVIR A APG FALAR INSTITUCIONALMENTE SOBRE DESEMPREGO, LEGISLAÇÃO LABORAL, CRESCIMENTO ECONÓMICO...?

É evidente. Como é possível que uma Associação com a tradição e o prestígio da APG não comente o flagelo do desemprego, nomeadamente do desemprego jovem, as alte-

rações sucessivas do Código do Trabalho, a recessão económica? Tudo isso são matérias que constituem o contexto dentro do qual os profissionais de gestão de pessoas exercem a sua atividade e, estou certo, esses mesmos profissionais vão apreciar que a sua associação acompanhe permanentemente a realidade social e económica. Queremos ser parceiros de debate, com o Governo, as instituições públicas, os parceiros sociais, de todas estas matérias, reforçando o papel da associação e acompanhando as posições de instituições internacionais tripartidas, como a OIT.

### O LUÍS BENTO CONHECE BEM A APG. O QUE É QUE PRETENDE MUDAR DENTRO DO FUNCIONAMENTO DA ASSOCIAÇÃO, DENTRO DA SUA ESTRUTURA?

A Associação necessita de algumas alterações orgânicas que vão começar agora a ser debatidas com todos os elementos dos órgãos sociais que constituem a minha lista. Contamos com os funcionários da APG para nos ajudarem a implementar o nosso programa e, estou certo, que vamos ter a máxima colaboração.

### E EM TERMOS INTERNACIONAIS, EM SEU ENTENDER, QUAL

**“Já não é tempo de discutir a certificação profissional mas sim tempo de a colocar em prática. Posso garantir que, neste mandato, se iniciará a certificação dos profissionais de gestão de pessoas”**

### O PAPEL QUE A APG PODE DESEMPENHAR?

Durante dois mandatos fui responsável pelas Relações Internacionais da APG. Conheço bem todos os dirigentes associativos europeus e alguns são mesmo amigos pessoais. E essa rede de relações de amizade é absolutamente essencial para se desenvolverem projetos comuns. A APG tem grandes tradições no movimento associativo europeu e mundial e tudo farei para reforçar esses laços. Iremos recuperar a atividade da Federação Mediterrânica de Recursos Humanos, desenvolver parcerias bilaterais com as associações lusófonas, reforçar a ligação à IFTDO e, no imediato, tentar melhorar as relações com a AEDIPE (Espanha) e com o mundo ibero-americano através da FYACID. Mas, a prioridade das prioridades no plano internacional, será a realização de uma cimeira entre as associações de

países que estão sob resgate financeiro da UE e do FMI: Portugal, Grécia e Irlanda.

### EM SUA OPINIÃO, QUAL A IMPORTÂNCIA DA LUSOFONIA PARA A GESTÃO DAS PESSOAS EM PORTUGAL?

O espaço comum da língua é um espaço de partilha, de entendimento mútuo, de afinidade. A APG desenvolveu um excelente trabalho na criação da confederação das associações do espaço lusófono, e hoje temos uma rede que conta, para a sua afirmação, com os papéis fundamentais da APG e da Associação brasileira. Vamos reforçar as relações bilaterais e criar projetos de parceria. Um dos primeiros, será um Mestrado Executivo sobre Sociologia e Inteligência Económica: Economia, Sociedade e trabalho no Espaço Lusófono, em colaboração com uma universidade portuguesa e universidades desses países. O protocolo específico será celebrado logo que tomarmos posse.

### E QUE PAPEL PODE A APG DESEMPENHAR NESSE CONTEXTO?

Acima de tudo um papel dinamizador de iniciativas e de parcerias. Iremos propor a realização regular de congressos da confederação em todos os países membros. Mas queremos também envolver as empresas em todo este processo, pois o mundo lusófono tenderá a tornar-se um espaço económico com identidade própria. Vamos dar o nosso contributo para tornar essa realidade possível no mais curto espaço de tempo.

### HÁ MUITO QUE SE FALA NA NECESSIDADE DE “CERTIFICAÇÃO” DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL. ALIÁS, A ÚLTIMA RENOVAÇÃO DOS ESTATUTOS DA APG VAI NESSE SENTIDO. QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE ISTO? PRETENDE CONCRETIZAR ESTA MEDIDA NO SEU MANDATO, CASO SEJA ELEITO?

Na APG fala-se de certificação profissional há mais de vinte anos. Eu próprio fui autor de projeto de modelo e estabeleci uma parceria com os nossos colegas irlandeses para o efeito. Foi no último mandato do dr. Carlos Moura. Existe um consenso generalizado, neste momento, que as profissões ligadas à gestão de pessoas, necessitam de reforçar a sua identidade específica. E a certificação é



um processo adequado para que tal aconteça. Já não é tempo de discutir a certificação profissional mas sim tempo de a colocar em prática. Posso garantir que, neste mandato, se iniciará a certificação dos profissionais de gestão de pessoas, de acordo com um modelo que será apresentado ainda antes do verão.

### FALEMOS UM POUCO DA SUA EQUIPA... NÃO ACHA QUE SERIA IMPORTANTE A PRESENÇA DE ALGUMA MULHER NA DIREÇÃO DA APG? O NÚMERO DE GESTORAS E DIRETORAS RH É CADA VEZ MAIOR...

É verdade. O mundo da gestão de pessoas é, cada vez mais, um mundo no feminino. Fiz muitos convites a sócias da APG para integrarem a lista. Por razões administrativas e estatutárias, não foi possível contar com a colaboração de todas as associadas que eu pretendia. Mas, como delegadas regionais, vamos ter, decerto, algumas surpresas.

### QUANDO FEZ OS CONVITES PARA A SUA EQUIPA, QUE CRITÉRIOS TEVE EM MENTE E QUE TIPO DE EQUIPA PROCUROU CONSTITUIR?

Os critérios foram um pouco prejudicados pela necessidade de cumprir um prazo muito, muito apertado. Mas o critério fundamental foi convidar pessoas que conhecem e gostam da APG, que querem trabalhar e fazer acontecer coisas, e, acima de tudo, que representam áreas da gestão de pessoas que têm sido um pouco menosprezadas. Estou muito satisfeito com a composição da lista e, acima de tudo, com o movimento de apoio que se gerou. A APG é muito mais do que os seus associados!

### FALE-NOS UM POUCO DO SEU PERCURSO PROFISSIONAL...

Tenho mais de 35 anos de atividade profissional, sempre ligado a questões sociais, laborais e empresariais. Trabalhei no Gabinete de Estudos do Sindicato dos Eletricistas – com Luís Moita, Marcelo Curto, Maldonado Gonelha, João de Melo, Canias Rocha, trabalhei na Federação dos Sindicatos da Indústria Química, no Gabinete de Contratação Coletiva, e iniciei uma carreira de Consultor em 1987. Fui consultor da Celbi, da Stora Cell Industries (Suécia), da Fábrica de Papéis Inapa (atual Soporcel), da Compal. Estou ligado ao INA desde 1989, como consultor e formador. Fui consultor de projetos de Reforma do Estado do Banco Mundial, formador sénior em

diversas instituições – como o CIDEDEC. No plano empresarial, como gestor, fui Administrador da EPUL durante três anos.

Fui docente no Programa Dislogo da Universidade Católica. Sou docente na Escola de Gestão e Negócios da Universidade Autónoma e no Mestrado em Sociologia da Faculdade de ciências Sociais e Humanas da ULHT. Fui *associate researcher* da Bordeaux École de Management (Bordéus IV) e, durante vários anos, professor convidado da Universidade de Corte, na Córsega, para o Mestrado Internacional em Recursos Humanos, a convite do professor Jean-Marie Pereti.

Trabalhei como o Professor Phillippe Bernoux, em Lyon, no Instituto de Psicossociologia das Organizações.

Tenho formação de base jurídica, psicossociologia e económica e, equiparação a professor de Grau VII em França.

Neste momento, coloquei a mim próprio novo desafio académico e estou a concluir doutoramento em Pensamento Contemporâneo cuja tese deverei defender no próximo mês de março.

### ATÉ AGORA, QUAL É QUE FOI O MAIOR DESAFIO PROFISSIONAL?

Tive vários. No plano associativo, a recuperação económica da APG durante uma fase de grandes dificuldades mas que culminou muito bem com a organização em Portugal do Congresso Mundial de Formação e Recursos Humanos da IFTDO. Como consultor, a reestruturação do Grupo Stora Cell Industries. Como gestor, a recuperação económica e financeira da EPUL, num período de tempo muito curto.

### O LUÍS BENTO É UM PROFESSOR UNIVERSITÁRIO COM MUITO PRESTÍGIO. O QUE É QUE SIGNIFICA, PARA SI, DAR AULAS?

Dar aulas é, para mim, uma oportunidade única de partilhar experiências com os alunos, falando essencialmente das coisas, e não sobre as coisas. Preciso de dar aulas para o meu equilíbrio pessoal, pois se tenho um intervalo excessivo, sinto falta. Por outro lado, com tenho tido a felicidade de dar aulas em contextos multiculturais – Portugal, Espanha, França, Itália, Índia, Angola, Brasil, Macau, Cabo Verde – as aulas são também um enorme desafio pois sinto que sou colocado à prova em cada palavra que digo. E sinto a felicidade de, passados anos, rever alunos e sentir que na sua ação também está um pouco de mim.

## Nota

### LISTA APRESENTADA POR LUÍS BENTO

#### Direção

##### Presidente

- José Luís Garcia Bento, sócio 3787

##### Vice-presidentes

- Etelberto Lopes da Costa, sócio 3790
- Sérgio Nuno Silva Sousa, sócio 2652
- Mário Jorge Valente Ceitil, sócio 982

##### Vogais efetivos

- Miguel Alexandre Marques Simões Cardoso Barroso Luís, sócio 5456
- Rui Manuel da Silva Catarino, sócio 3868
- Luís Manuel Cara D'Anjo, sócio 1187
- Luís Pedro de Andrade Comeia Botelho, sócio 1558
- Manuel Joaquim Costa Peixoto, 5121

##### Vogais suplentes

- Pedro Alexandre Tomás Luiz, sócio 6304
- Maria de Lurdes Santana Calisto, sócio 4994

#### Assembleia Geral

##### Presidente

- António da Silva Mendes, sócio 761

##### Vice-presidente

- Carlos Manuel Palma Fernandes Perdigão, 1806

##### Secretários

- Maria Fernanda Pires Aparício, sócio 6668
- Ana Vanda de Fátima Alambre de Almeida Nunes de Matos, sócio 3932

#### Conselho Fiscal

##### Presidente

- Manuel Carlos de Sousa Antunes, sócio 2600

##### Vice-presidente

- Carlos Alberto Alves Antunes, sócio 2663

##### Secretário

- Ângela Maria Matilde Fernandes, sócio 6693

##### Vogal suplente

- Nuno Rodrigo Sousa Duarte, sócio 6014

### SE FOR ELEITO, O QUE É QUE ESCOLHERÁ PARA TEMA DO SEU PRIMEIRO EDITORIAL NA REVISTA PESSOAL?

O meu primeiro editorial na revista *Pessoal* terá por título o *leitmotiv* da candidatura “Pela Dignificação das Pessoas – colocar as Pessoas dentro dos números”, pois quero desenvolver esta ideia de forma a conseguir galvanizar os sócios da APG para o nosso projeto de associação e também reforçar a ideia de que as soluções e as alternativas para atual crise têm de ser encontradas com as pessoas e não contra as pessoas. —<sup>P</sup>

## Emprego de pessoas com deficiência

# Derrubar barreiras, construir o futuro!



Carlos Santos, Conselheiro Comercial de Análise de Crédito na Cofidis



Patricia Jesus, Empregada de Copa no Colégio Académico



José Farrágos, Repositor no Modelo Continente Hipermercados, SA

Para além dos incentivos financeiros, podemos salientar outros fatores que se traduzem em valor acrescentado para as empresas que contratam pessoas com deficiência, nomeadamente a promoção e *marketing* da imagem pública.

por: **Sara Câmara Pestana**, Coordenadora, OED

A Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, de 13 de dezembro de 2006, ratificada pelo Governo português a 23 de outubro de 2009, reconhece, no artigo 27º, “o direito ao trabalho e emprego das pessoas com deficiência em condições de igualdade com as demais”.

Não obstante a escassez em Portugal de informação estatística e científica sobre esta matéria, existem diversos estudos que apontam para uma taxa de desemprego entre as pessoas com deficiência (PCD) duas a três vezes superior à registada entre as pessoas sem qualquer deficiência.

No âmbito do estudo “Mais Qualidade de Vida para as Pessoas com Deficiências e Incapacidades – Uma Estratégia para Portugal”, foi apurado que “o valor da taxa de atividade entre as pessoas com deficiências e incapacidades (entre 18 e 65 anos) é menos de metade do valor no universo de referência [...] a que acresce uma taxa de desemprego duas vezes e meia superior, e uma taxa de emprego inferior a metade da taxa no país [...] estes dados configuram uma situação de marcada exclusão das pessoas com deficiências e incapacidades na esfera do trabalho” (Sousa *et al*, 2007).

Segundo dados oficiais, apenas 10% das PCD inscritas nos centros de emprego conseguem colocação em mercado de trabalho. Apesar da existência de incentivos financeiros à contratação das PCD (DL n.º290/2009), estes não se têm afigurado como suficientes para

ultrapassar os obstáculos ao emprego desta população.

Importa então refletir sobre estes dados. Será que se devem ao desconhecimento das reais capacidades das PCD... ao receio face à diferença...?

Muitos são os mitos/ estereótipos que rodeiam a empregabilidade das PCD, por isso urge destacar algumas investigações acerca das vantagens da contratação deste público, bem como exemplos de boas práticas.

Para além dos incentivos financeiros, podemos salientar outros fatores, que se traduzem em valor acrescentado para as empresas que contratam PCD, nomeadamente a promoção e *marketing* da imagem pública da empresa, o reconhecimento social, e o melhoramento dos serviços e produtos para ir ao encontro das necessidades dos consumidores com deficiência (que representam 10% do mercado total).

Do ponto de vista dos empregadores, são referidas como características facilitadoras da contratação das PCD, a motivação e o empenho adicional (habitualmente, as pessoas com deficiência atribuem um valor diferente ao trabalho, conscientes que estão da sua maior probabilidade de exclusão face ao mercado), a capacidade de relacionamento e as competências profissionais.

Para alguns empresários, empregar pessoas com deficiência é mesmo um fator decisivo nas suas políticas de recrutamento. “Como qualquer outro, cada trabalhador com deficiência é um indivíduo único com um le-

que diversificado de competências, aptidões, conhecimentos e experiências. É necessário criar oportunidades para que façam pleno uso dos seus talentos individuais.” (IEFP, 2004) Então, como apoiar as empresas a integrar pessoas com deficiência na sua força de trabalho e beneficiar das suas competências na produção de bens ou na prestação de serviços? Existem organizações especializadas na empregabilidade de trabalhadores com deficiência, que proporcionam consultoria e acompanhamento em todo este processo.

Desde 1992, que a OED – Operação de Emprego para Pessoas com Deficiência, orienta a sua atuação neste sentido, apoiando quer as PCD na procura de emprego, quer os empregadores no processo de contratação de PCD.

Constituída por uma equipa pluridisciplinar, a OED disponibiliza às empresas um conjunto de serviços gratuitos, a saber:

- Recrutamento e Seleção;

- Apoio na contratação (nomeadamente, no que diz respeito à escolha e candidatura aos apoios existentes para a contratação de PCD) e acompanhamento pós-contratação;

- Informação e aconselhamento na área da acessibilidade e ajudas técnicas.

Uma integração profissional de sucesso pressupõe um rigoroso processo de recrutamento e seleção, que assegure uma igualdade de oportunidades face a outros candidatos, e que conduza à escolha da pessoa certa para o lugar certo. Para tal, é crucial a definição da função a desenvolver e das competências envolvidas, de modo a que a incapacidade não constitua um obstáculo ao pleno desempenho profissional.

Promover a mediação entre trabalhadores com deficiência e empresários, não se esgota no momento da contratação; trata-se de um processo contínuo sem limite temporal.

Desde o seu início de atividade, que a OED tem assumido um papel determinante na sen-

sibilização da comunidade empresarial, sendo responsável por mais de 68 150 contactos com potenciais empregadores. Fruto deste investimento de prospeção e informação foram conseguidas 828 integrações profissionais de trabalhadores com deficiência em mercado competitivo de trabalho, cuja sustentabilidade e sucesso foi apoiada em 7786 ações de acompanhamento a empresas, trabalhadores com deficiência e respetivas famílias.

Neste caminho contamos já com 206 empresas que, com o apoio da OED, contrataram pessoas com deficiência, o que demonstra, face ao número de colocações realizado (828), a elevada taxa de fidelização para com o nosso serviço (25%).

É fundamental que as entidades empregadoras se sintam acompanhadas em todo este percurso, para que se possam colmatar dúvidas, derrubar preconceitos e ultrapassar barreiras, potenciando a empregabilidade das PCD. 

Mais informações em: <http://www.oecd.pt>



   **ISCTE IUL**  
Instituto Universitário de Lisboa

**UE2020**  
OPORTUNIDADE,  
SIM OU NÃO?

JUNTOS POR UMA EUROPA EM CRESCIMENTO!

**SEMINÁRIO**  
FINAL DE PROSPETIVA

**15 FEVEREIRO 2013**  
DAS 10 ÀS 13 HORAS  
ISCTE-IUL . AUDITÓRIO B203 NO EDIFÍCIO II

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

**INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES**  
APG/OPORTUNIDADE 2020  
email [sara.santos@oportunidade2020.eu](mailto:sara.santos@oportunidade2020.eu)  
Telefone 218 092 388

**INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES**  
[www.oportunidade2020.eu](http://www.oportunidade2020.eu)  
 <https://www.facebook.com/Oportunidade2020>  
 [www.google.com/opportunidade2020](https://www.google.com/opportunidade2020)  
 <https://twitter.com/Oportunidade2020>  
 <http://www.youtube.com/user/Oportunidade2020/>



## O trabalho compensa?

por: **Maria de Lancastre Valente**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

O tema da retribuição é certamente um dos mais complexos, sensíveis e controversos do direito do trabalho. Tal deve-se, segundo cremos, a duas ordens de razões: por um lado à circunstância de se tratar de um conceito que comporta múltiplas definições e tratamentos e que nem sempre coincidem e coexistem pacificamente entre si nas suas várias vertentes; por outro, ao facto de que, mais do que uma mera contrapartida contratual ou económica, a retribuição condiciona realmente o bem-estar físico e psicológico do trabalhador não só enquanto profissional mas também enquanto pessoa. Acresce que, porque o direito do trabalho, e o contrato de trabalho em particular, são realidades em mutação, a retribuição, em todos os seus prismas, presta-se a uma análise conceptual e prática que é, também ela, mutável. O Código do Trabalho (“CT”) dá-nos algumas pistas sobre o que deve entender-se por retribuição, desde logo a referência de que retribuição consiste “na prestação a que, nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito em contrapartida do seu trabalho”, compreendendo “a retribuição base e outras prestações regulares e periódicas feitas, direta ou indiretamente, em dinheiro ou espécie” e podendo revestir várias modalidades (retribuição certa, variável ou mista) (cfr. art.º 258º, n.º s 1 e 2, do CT), identificando tam-

**Na perspetiva do empregador, o desafio está em (re)desenhar políticas retributivas flexíveis mas simultaneamente atrativas e motivadoras para os trabalhadores, indo ao encontro das suas expectativas**

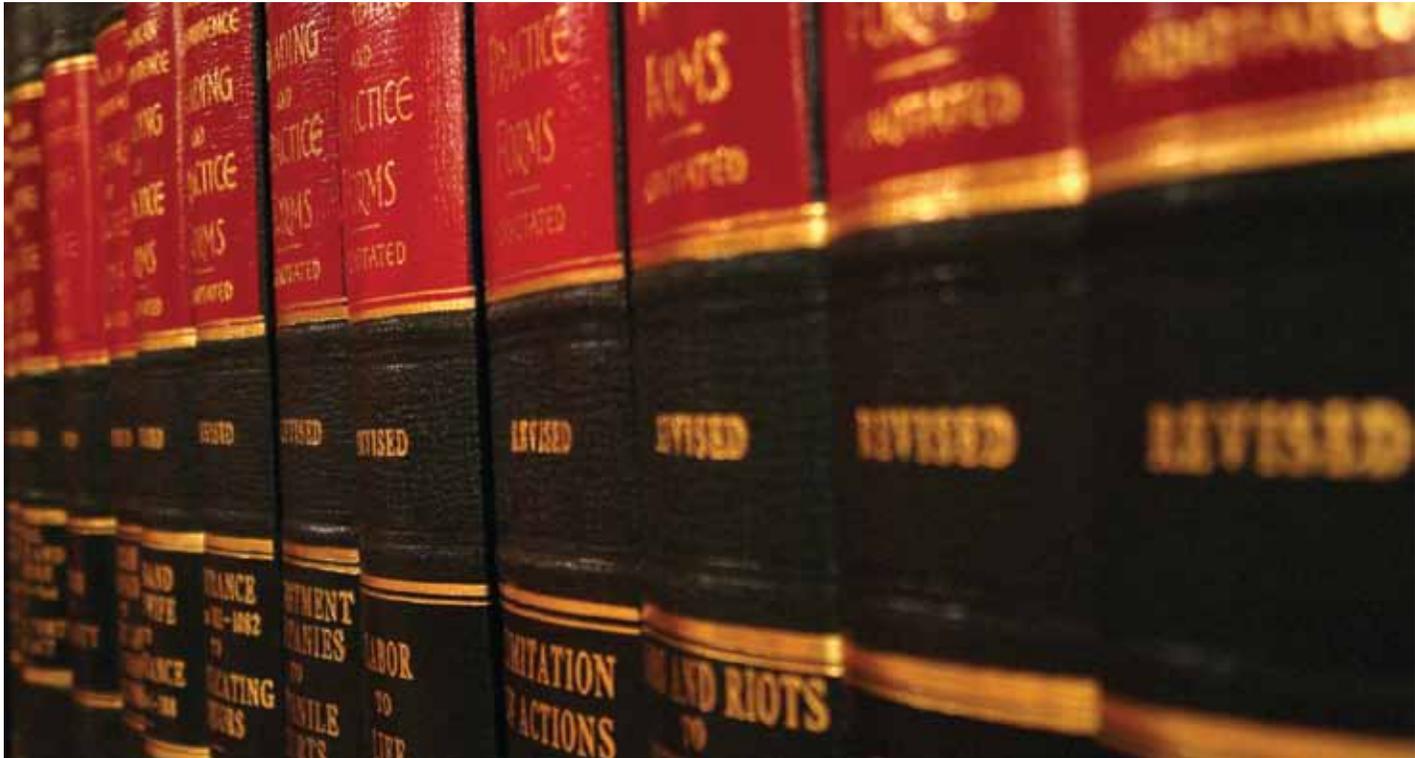
bém aquelas prestações que, em regra, não se consideram retribuição, por exemplo, as importâncias recebidas a título de ajudas de custo, abonos de viagem, despesas de transporte, despesas feitas em serviço do empregador, as prestações decorrentes de factos relacionados com o desempenho ou mérito profissionais ou assiduidade do trabalhador ou ainda a participação dos lucros da empresa, sendo tal (não) qualificação dependente contudo da verificação de determinados pressupostos, também eles legalmente previstos.

Na dúvida, diz-nos o CT, “presume-se constituir retribuição qualquer prestação do empregador ao trabalhador” (cfr. art.º 258º, n.º 3, do CT) – pelo que na eventualidade de a questão vir a ser suscitada, caberá ao primeiro demonstrar o contrário.

Deixando de parte a análise puramente técnico-jurídica do conceito de retribuição, a

prática da assessoria jurídica a realidades empresariais mostra-nos que, numa perspetiva de gestão de recursos humanos, a dedicação pelo empregador à composição do chamado “pacote” ou “plano” retributivo é um aspeto cuja importância tem vindo a assumir um papel central na contratação e retenção de trabalhadores. Muito, aliás, se tem debatido e escrito sobre o assunto, assistindo-se hoje a uma verdadeira subespecialização da área de “compensações e benefícios” na organização e gestão dos recursos humanos das empresas. Tal é, sobretudo, evidente em contextos empresariais com uma dimensão organizacional e económica suficientemente estruturadas por forma a permitir um investimento significativo na análise e elaboração de mecanismos aptos a captar e manter satisfeitos os seus colaboradores.

Com exceção da obrigatoriedade de pagamento de uma remuneração mínima – o salário mínimo nacional mensal fixado por lei (atualmente € 485), ou o salário ou outros itens ou prestações determinados por instrumento de regulamentação coletiva de trabalho aplicável – o empregador é, em regra, livre de definir em que termos pretende recompensar economicamente o trabalhador, socorrendo-se habitualmente de vários fatores de análise para o efeito – os seus objetivos de negócio, as tendências e práticas do mercado em que opera, a cultura e organização empresariais, a intervenção das es-



truturas representativas de trabalhadores, o contexto económico, o mercado de trabalho em geral e o impacto fiscal e outros custos associados à sua implementação.

Ainda que não exista uma prática uniforme a esse respeito, a referida composição económica de que um trabalhador pode beneficiar decompõe-se normalmente em vários “grupos”: um primeiro – aplicável a qualquer trabalhador, independentemente da sua função, estatuto ou antiguidade, correspondente à remuneração-base, certa e paga mensalmente, por tradição associada à contrapartida do trabalho, podendo ainda incluir outros montantes ou complementos; um segundo grupo habitualmente correspondente a um plano de compensação variável ou de bónus, cujos critérios de atribuição dependem geralmente da natureza ou conteúdo funcional do trabalhador (ex. atividade comercial) e / ou de fatores como o cumprimento de determinados objetivos (independentemente da função propriamente dita) e / ou podendo ainda estar ou não condicionada a uma decisão discricionária do empregador; um terceiro grupo que se traduz habitualmente num “complemento” à componente puramente financeira da retribuição do trabalhador – os denominados *fringe benefits* – e que pressupõem a participação do mesmo

por exemplo em planos de seguros, planos de pensões ou a atribuição de viatura; e ainda um outro grupo correspondente a formas de *equity based compensation*, isto é, planos que assentam no investimento pelos trabalhadores no capital do empregador (por exemplo, os planos de *stock options*).

Ora, em tempos de crise, é, pois, natural que a dimensão da retribuição e dos seus efeitos se acentuem, reavivando o debate acerca da sua essência e potenciando fricções entre empregador e trabalhador, originadas geralmente quando o empregador, pressionado por razões de ordem financeira – designadamente, a necessidade de redução de custos – ou motivada por alterações de estratégia, procura ou decide alterar o “peso” da composição económica do trabalhador ou, no limite, suprimir alguma das suas componentes, comprometendo dessa forma a (aparente) estabilidade patrimonial do trabalhador.

Tais tensões tendem ainda a agudizar-se num cenário de significativa preponderância da componente variável, por exemplo atribuições pagas no âmbito de um plano de incentivos ou um plano de bónus associado ao cumprimento de resultados ou à avaliação, sobre a componente base ou fixa da retribuição, ou ainda em cenários de “dispersão” retributiva.

### **O empregador é, em regra, livre de definir em que termos pretende recompensar economicamente o trabalhador**

Na perspetiva do empregador, o desafio está em (re)desenhar políticas retributivas flexíveis, isto é, aptas a serem ajustadas em função das suas necessidades de gestão mas simultaneamente atrativas e motivadoras para os trabalhadores, indo ao encontro das suas expectativas. Acresce que, esta equação deve ser procurada num quadro legislativo que condiciona a redução da remuneração do trabalhador ainda que com o seu consentimento.

O desafio é transponível. Contudo, requer da parte do empregador um cuidado e atempado planeamento e enquadramento jurídico das várias atribuições patrimoniais que pretende oferecer aos seus trabalhadores e uma rigorosa comunicação e redação dos documentos que as suportam

Seja como for, quer para o trabalhador, quer para o empregador, é um teste à máxima de que o trabalho compensa. —<sup>♣</sup>



## ESTUDO SOBRE JUSTIÇA ECONÓMICA APRESENTADO AO PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Mariana França Gouveia, consultora da Sociedade Rebelo de Sousa (SRS), juntamente com os restantes autores do "Estudo sobre a Justiça Económica em Portugal" da Fundação Francisco Manuel dos Santos entregaram ao Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva, no final do mês de janeiro, os resultados da investigação. Este estudo resulta de uma parceria entre a Associação Comercial de Lisboa e a Fundação Francisco Manuel dos Santos e analisa alguns dos aspetos mais importantes da "justiça económica", designadamente todas as questões legais, processuais e judiciais que dificultam a atividade económica, o investimento e o desenvolvimento. Mais informações em [www.ffms.pt](http://www.ffms.pt).



## ARTSOFT APRESENTA ESTRATÉGIA NO 15º ENCONTRO DE PARCEIROS

O Mosteiro dos Jerónimos foi o local escolhido para o 15º encontro de "Parceiros ARTSOFT". Este evento, que decorreu no passado dia 18 de janeiro, foi palco da entrega dos Prémios Parceiro ARTSOFT em sete categorias, entre as quais: fidelização, satisfação, novos mercados e crescimento. Foi igualmente realizado o balanço de 2012, um ano que apesar da generalizada crise económica, representou para esta *softwarehouse* um crescimento na ordem dos 14%, sendo que o *rebranding* da marca e o prémio "Melhor Software de Gestão" foram alguns dos momentos marcantes lembrados.



## INAUGURAÇÃO DAS NOVAS INSTALAÇÕES DA ROFF EM LISBOA CONTOU COM A PRESENÇA DO MINISTRO DA ECONOMIA

A inauguração das novas instalações da ROFF em Lisboa, no final do mês de janeiro, contou com a presença do ministro da Economia e do Emprego, Álvaro Santos Pereira. A empresa, especialista na implementação de soluções SAP, anunciou, durante o evento, a abertura de uma nova filial em Macau e a viabilização de um novo contrato assinado com a multinacional suíça Givaudan, o maior produtor mundial de aromas e fragâncias, que consolida a sua posição como o maior cliente da empresa portuguesa.



Fotos: ROFF






# FORMAÇÕES INTER - INTRA 2013



## DIREITO LABORAL ▪ RECURSOS HUMANOS



**AGORA TAMBÉM TEMOS FORMAÇÕES AGENDADAS PARA O PORTO**

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

### DIREITO LABORAL

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

### GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

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



Consulte aqui os programas detalhados

MEDIA PARTNERS



PORTAIS OFICIAIS



FORMAÇÕES ACREDITADAS POR



**INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES**  
 Ana Gonçalves • tel: +351 21 00 33 892/800  
 e-mail: inscricoes@ife.pt • www.ife.pt



GLAMOUR 2, UM UPGRADE DE SOFISTICAÇÃO E TECNOLOGIA

A AEG Telecomunicações, fabricante de referência de equipamentos para o mercado das telecomunicações, anunciou o lançamento do novo AEG Glamour 2. Depois do grande sucesso do seu antecessor, a AEG lança o upgrade, inovando no design, especificações técnicas e no pack de oferta. Com um design ainda mais elegante em branco e com um teclado com apontamentos cor-de-rosa em que a tecla principal é uma pedra Swarovski Zirconia, o must have das mulheres portuguesas está finalmente disponível.

O IPHONE 5, IPAD DE 4ª GERAÇÃO E IPAD MINI

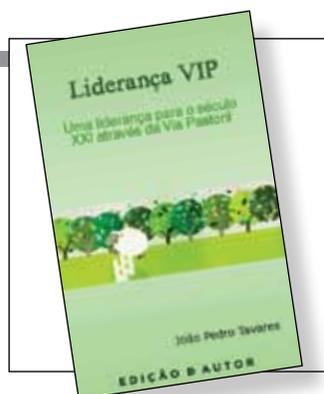
Estes três equipamentos suportam, desde o dia 28 de janeiro, a tecnologia 4G/LTE na rede da Vodafone Portugal. Os clientes dos mais recentes equipamentos da Apple deverão instalar a atualização de software disponibilizada (iOS 6.1) para permitir velocidades superiores de utilização de Internet, streaming e download de conteúdos.



LIDERANÇA VIP – UMA LIDERANÇA PARA O SÉCULO XXI

João Pedro Tavares, apresenta, nesta obra, uma nova teoria de liderança baseada numa experiência de mais de 30 anos na liderança de equipas de várias ordens, bem como na observação, estudo, acompanhamento, apoio e análise de mais de 30 líderes de forma direta, bem como de inúmeros líderes públicos, o autor defende um novo tipo de liderança que corta de forma abrupta com as teorias reinantes.

Edição de autor



HUMANUS

Por que existem culturas mais prósperas e sociedades mais desenvolvidas do que outras? Que relação existe entre a cultura, a democracia e o desenvolvimento das sociedades? Por que razão há mais suicídios e crimes nuns países do que noutros? Por que motivo a corrupção e o nepotismo são mais característicos de determinadas culturas do que de outras? Por que razão estacionam os condutores nas passeiras e nos passeios nalguns países mais do que noutros? Porque será a pontualidade tão importante em certos países e noutros tão relativa? Qual, afinal, a importância da cultura? Paulo Finuras aborda de forma clara, lúcida e sucinta estas questões e muitas outras que tantas vezes nos surpreendem no dia a dia.

Edições Sílabo



### GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DE A A Z

Segundo os autores, “a publicação desta obra constituiu uma tarefa árdua, mas também gratificante e significativa. A forma como foi construída é seguramente um sinal dos tempos que vivemos, com tudo o que eles de bom trazem (mesmo em momentos difíceis não podemos deixar de olhar para o que de bom acontece).” A obra resulta de um trabalho coletivo, com a participação de cerca de 140 profissionais da área dos Recursos Humanos e foi coordenado por Augusto Lobato Neves e Ricardo Fortes da Costa. Pretende ser uma referência para a gestão de pessoas e reflete as evoluções verificadas nos últimos 20 anos em Portugal.

Editora RH

### PAIXÃO E TALENTO NO TRABALHO

Patrícia Jardim Palma e Miguel Pereira Lopes são os autores do livro onde encontrará algumas das fórmulas para descobrir o melhor de si mesmo e daqueles que o/a rodeiam e ajudar a desenhar um mundo com pessoas mais auto-realizadas, produtivas e satisfeitas com a vida. O livro Paixão e Talento no Trabalho é de leitura indispensável para gestores, chefias, professores, pais, educadores, formadores e alunos não continuarão os mesmos depois de conhecer os factos científicos relatados na obra.

Edições Sílabo



### SEJA AUTOR DA SUA VIDA

A autora, Michelle Noel, dedica-se há 30 anos ao estudo das faculdades do cérebro e à relação do corpo com o pensamento. Especializou-se no estudo das abordagens modernas para a resolução dos conflitos. Hoje é formadora, terapeuta e docente de Programação Neurolinguística. Este livro é um guia recheado de exemplos práticos, técnicas acessíveis e eficazes. A autora francesa tem a ambição, com este livro, que o leitor passe “90% do tempo a pensar em soluções e não nos problemas”.

Edições Nascente



### ADRIANA CALCANHOTO

A cantora tem já uma relação muito especial com Portugal. Como a própria afirma no site *ticketline*: “nunca vou esquecer do meu primeiro concerto em Lisboa, sozinha com minha guitarra e uma audiência mágica”. Ela lembra-se dos doces de ovos, das baleias nos Açores, do Fado e do Diogo a conduzi-la. Quer que estes concertos “sejam lindos e inesquecíveis como só em Portugal pode ser”. Esteve algum tempo sem tocar, magoada na mão direita. A vontade de voltar é imensa. “Aqui estamos, eu, a guitarra e algumas canções que adoro, nos reencontrando, como se fosse a primeira vez”. Com um único desejo – “viver mais uma noite ‘daquelas’”.

Culturgest, Lisboa, 12 e 14 de abril, 21h30m  
Casa da Música, Porto, 16 de abril, 21h30m

### AUREA

Com o seu novo disco, ‘Soul Notes’, Aurea inicia uma nova etapa do seu percurso, apresentando nos palcos nacionais e internacionais um novo espetáculo, que contará com um alinhamento, cenário e energia renovados. O disco é composto por temas originais com uma identidade musical a que Aurea já nos habituou. Para a digressão de 2013, a artista contará com grandes músicos que, como já vem sendo hábito, enchem o palco e dão ainda mais intensidade aos seus espetáculos.

Teatro Tivoli BBVA, Lisboa,  
28 fevereiro, 21h30m





## Volta ao Mundo, uma viagem de sonho

Quem ainda não se deixou empolgar quando se fala em realizar uma Volta ao Mundo, entusiasmando-se mesmo com os feitos de Fernão de Magalhães nesse longínquo ano de 1519 ou, na ficção, com aventuras e descrições feitas por Phileas Fogg, a figura principal dessa obra prima-escrita por Júlio Verne, “Volta ao Mundo em 80 Dias”?

texto e fotos: **Fernando Borges**

**A** Across propõe-lhe transformar estas realidades ou ficções passadas numa pura realidade presente através de uma viagem muito especial, uma Volta ao Mundo em... 23 dias. Uma viagem que terá início em Lisboa, a 18 de maio, terminando a 9 de junho, em avião privativo exclusivamente fretado para esta viagem, com toda a qualidade e conforto que

caracterizam os nossos produtos, sem filas para *check in*, sem atrasos e sem problemas de bagagem.

Se existe uma viagem de sonho através de diversos fusos horários, vivendo vários hábitos e culturas num curto espaço de tempo, apreciando as características gastronómicas de cada continente ou, simplesmente, desfrutando da experiência única de uma Volta

ao Mundo, a que lhe é proposta pela Across é uma delas.

Uma viagem que percorre desde a multiculturalidade de Istambul, na “fronteira” da Europa com a Ásia ao imprescindível *safari* como “marca” do continente africano, do encontro com a presença histórica portuguesa em regiões tão longínquas como Goa, Macau e Japão a um merecido descanso nas magníficas praias do Hawaii (Honolulu), em pleno Oceano Pacífico, para terminar na cosmopolita Miami, depois de uma escala na mítica cidade de Las Vegas.

Istambul, uma das mais fascinantes e míticas cidades do mundo, daquelas que há que visitar pelo menos uma vez na vida, situada em dois continentes, Europa e Ásia, oferecendo uma autêntica viagem no tempo, ao longo dos muitos séculos que marcaram e influenciaram a própria História europeia e mundial.

A mesma Istambul que foi Capital Europeia da Cultura em 2010 e que tem o centro histórico classificado como Património Mundial pela UNESCO desde 1985, não lhe faltando lugares de visita obrigatória. É o caso

da belíssima Mesquita Azul, a única com seis minaretes e, situada mesmo em frente, da imponente Basílica de Santa Sofia, que foi a maior igreja do mundo durante séculos.

Depois, segue-se o Quénia, o destino de muitos dos que sonham com uma viagem preenchida por experiências originais, harmoniosamente embrulhadas em beleza e fascínio, um destino que mescla exotismo e aventura, um paraíso onde a vida lateja ao ritmo da liberdade.

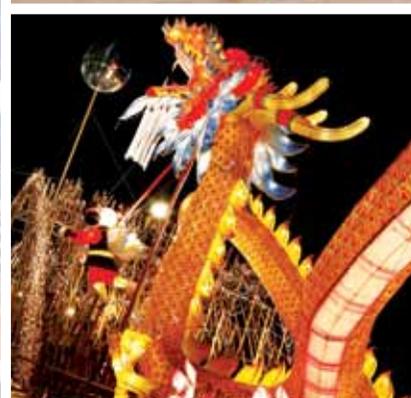
Um lugar de encontros com outros turistas que se cruzam no *lobby* do histórico Stanley Hotel, o mesmo hotel que recebeu Ava Gardner e Clark Gable e que foi refúgio de Hemingway em Nairobi, antes de partirem para “uma paisagem cheia de vislumbres e ilusões”, como escreveu Karen Blixen. Falamos do Lago Nakuru, um lago azul-celeste com milhares de flamingos rosados e vermelhos que evoluem em largos círculos, num esplendor que, ao entardecer, parece envolver-se numa nuvem contemplativa, musical e opulenta, enquanto nas suas margens verdejantes se passeiam rinocerontes, zebras e búfalos.

Um cenário divino que parece preceder uma representação prodigiosa, sem limites, num constante convite para que façamos parte integrante dessa atmosfera diáfana e onde apenas faltam as cornetas do Dia da Criação, e que se prolonga até ao grande Parque Nacional Masai Mara, esse coração da vida selvagem onde cada segundo que passa nos parece pedir para ser olhado e sentido de uma forma lenta, desejada e apaixonada.

Parte-se depois para Goa, terra de mil e um tesouros, o sonho de reis, príncipes e homens do mar. Uma cidade generosamente fascinante, intensa e cheia de testemunhos da presença portuguesa, como acontece no Bairro das Fontainhas, e na capital, Panjim. Goa que é um dos menores estados desse território celebrado em *Os Lusíadas*.

Mais à frente, é o encontro com Macau e a herança portuguesa na Ásia, que ainda continua presente, sem que ninguém a queira perder. Macau que respira entre edifícios de traça lusitana e templos taoístas, entre o cozido à portuguesa e o Ta Pin Nou, uma espécie de *fondue* à chinesa, ou entre o cantonense e o por vezes audível “bom dia”. E assim Macau segue enfrentando o futuro sem esquecer o passado, entre as tradições lusas e o abraço cultural e costumes vindos do outro lado do delta do Rio da Pérolas, ou do lado de lá das Portas do Cerco.

Ainda na Ásia, é Tóquio o destino seguinte



desta Volta ao Mundo. Uma cidade que, apesar de ter sofrido ao longo dos tempos várias catástrofes, como incêndios, terramotos e a quase destruição de cerca de metade da sua superfície na II Grande Guerra, soube sempre recuperar das várias vicissitudes e transformar-se no coração da maior área metropolitana do mundo, com mais de 30 milhões de habitantes, no principal centro político, financeiro, comercial e cultural do país, e também o primeiro destino turístico japonês, sendo visitado anualmente por milhões de pessoas.

Segue-se Honolulu, capital do Havai, simultaneamente a maior cidade desse Estado norte-americano, onde se localiza o famoso Pearl Harbour e famosas praias, assim como vários centros de artes e cultura e uma vida noturna bem agitada, sem esquecer Wakiki, outrora o local de eleição da realeza havaiana e hoje residência dos

principais e mais luxuosos hotéis da ilha.

Já na parte final desta viagem de sonho aparece Las Vegas, cenário de diversas séries televisivas, filmes e documentários, tema para mil e uma reportagens e lugar de eleição de personalidades que a escolhem para um casamento-relâmpago ou romances escaldantes. E finalmente chegamos a Miami. A cidade das praias, longas avenidas, arranha-céus, compras, vida noturna... características bem conhecidas desta que é a capital do Estado da Florida, a cidade que é ponto de paragem para todos os que fazem cruzeiros pelas águas quentes das Caraíbas, Bermudas e Bahamas, local de eleição do *jet-set* internacional, da célebre Miami Beach e da Little Havana.

E assim chegamos ao fim de um desafio irrecusável abrilhantado pelo selo de qualidade Across. **■**

## Contactos

Morada: Campo Grande, nº 220 B

1700-094 Lisboa - Portugal

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

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

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



Unipessoal  
Mais disponibilidade para  
o associativismo



Há tempos, por razões que agora não relevam, tive uma reunião com uma associação de pais de uma escola primária da minha freguesia. Fiquei surpreendido com a dedicação daquelas pessoas à sua causa: o bem-estar dos filhos – dos deles e dos outros – na escola e comunidade envolvente. Meia dúzia de pais que perdem dias de férias, horas de descanso, que se chateiam... para beneficiarem uma escola e os seus 250 alunos. E com isso, no fundo, beneficiarem o futuro do país.

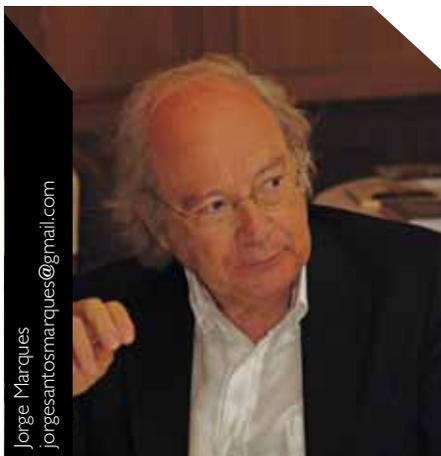
E a mesma dedicação tenho encontrado em tantas associações (desportivas, culturais, empresariais, de solidariedade...) de Lisboa, a realidade que conheço melhor. O mesmo sentimento de vontade e motivação na entrega a uma causa que é de todos.

E o mais surpreendente é que, na sua maioria, o que as pessoas esperam do seu envolvimento em projetos associativos não é mais do que o crescimento saudável desses mesmos projetos, sem outros interesses pelo meio. Quando o tempo, por todas as razões, é o nosso bem mais precioso, abdicarmos dele em benefício dos outros é uma das atividades mais prestigiantes que existem.

E se assim o é, e num momento de elevado desemprego no país, de abundância de mão de obra e falta de procura, por que não beneficiar, em termos laborais, os milhares de portugueses que se envolvem, em regime de voluntariado, no desenvolvimento do associativismo português e no seu importante escopo? Não seria uma boa medida de responsabilidade social corporativa as empresas abdicarem de umas horas de trabalho semanal dos seus funcionários para estes as dedicarem às associações onde exercem funções? E os resultados, sem dúvida, seriam positivos: para as empresas porque teriam trabalhadores mais motivados, para os trabalhadores porque se sentiriam mais realizados, para as associações porque teriam voluntários com mais disponibilidade e, acima de tudo, para a sociedade no seu todo porque teria associações mais capazes e presentes. Fica o desafio!

Duarte Albuquerque Carreira  
da.carreira@moonmedia.info

# Reforma do Estado



Jorge Marques  
jorgesantomasmarques@gmail.com

**E**m setembro de 2011 publiquei aqui nesta nossa revista um artigo a que chamei "Uma nova forma de governação". Dizia eu que se colocavam ao Governo três grandes objetivos estratégicos: a gestão do memorando com a *Troika*, o crescimento, a reforma do Estado; e que todos eles tinham de ser feitos simultaneamente. Apontava inclusivamente uma orgânica possível para este efeito, uma nova ideia de liderança e gestão dos ministérios, o recurso ao *benchmarking* de algumas boas práticas empresariais.

Mais de um ano depois, o tema está decididamente na ordem do dia, mas à medida que a discussão avança, tudo me faz lembrar os

**Cada vez mais as organizações, maiores ou menores, têm de ser organizações vivas, tem de ajustar o seu funcionamento como se de um corpo humano vivo se tratasse**

nossos anos 90 quando se discutia e praticava a reengenharia nas organizações empresariais e nas outras! É uma boa recomendação para o Governo, esta de propor uma reengenharia em vez de uma refundação.

O que é que se passou com esse brilhante conceito de reengenharia, cujo pai não me recordo agora o nome. As empresas precisavam urgentemente de uma reestruturação, mas não da forma do costume, precisavam de mudar da cabeça aos pés, tudo devia ser colocado em causa. Com a venda deste conceito, naturalmente que se apontavam enormes ganhos de eficácia e enormes reduções de custos. Foi uma corrida à reengenharia, um pouco por todo o Mundo! Passados poucos anos desta onda, o pai e autor do conceito decidi avaliar os sucessos da sua teoria e acabou por escrever um livro muito pesado. Concluiu que a sua teoria tinha sido um verdadeiro fracasso, mas todos os casos tinham sempre uma causa comum, é que as administrações e direções que deveriam mudar as organizações da cabeça aos pés, esqueceram-se de se mudar a elas próprias, ou seja, a cabeça dessas organizações ficou na mesma – a mudança era só para os outros. Penso que o nosso problema da reforma do Estado passa, sobretudo, por aqui, e uma vez mais as virtudes e os erros da gestão empresarial poderiam servir de lição. Não haverá uma boa reforma sem que a cabeça da mudança se altere, mesmo que essa mudança possa parecer apenas simbólica. É também um dos segredos primários da liderança: dar o exemplo e só com liderança teremos seguidores, gente mobilizada, de contrário, voltaremos à ideia do rebanho ou dos trabalhos forçados.

Cada vez mais as organizações, maiores ou menores, têm de ser organizações vivas, tem de ajustar o seu funcionamento como se de um corpo humano vivo se tratasse.

Não dá para imaginar um corpo vivo sem cabeça! E eu sonho com um Governo de gestores e empreendedores... **■**

# É TEMPO PARA MAIS ENERGIA

HOLMES  
PLACE

A PARTIR DE

59,90€  
/MÊS

MENSALIDADES  
PROTEGIDAS



uma  
marca  
dois  
prémios



good  
to know  
you



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

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

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

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

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

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



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

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services