

Pessoal

Nº 126 • SÉRIE III • ANO III • MENSAL • JUNHO 13 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)



Áreas: Outsourcing | Trabalho Temporário | Recrutamento e Seleção | Formação
egor
GRUPO EGOR
PESSOAS E NEGÓCIOS
RECURSOS HUMANOS
RH
2013
TOP
EMPRESAS

Perfil

Adélia Borges,
DRH da Deco
Proteste

Como
os jovens
analisam o futuro
da gestão
de pessoas

Especial RH

Formação
de Executivos

Entrevistas

Isabel Aguilera
Marco Costa

Solving Workforce
Challenges



I ♥ Summer



PREPARE-SE PARA O VERÃO

O SEU
PESO

=

%
DESCONTO

NA INSCRIÇÃO
E MENSALIDADE

HOLMES
PLACE

Inscreva-se já em holmesplace.pt

ONE LIFE. LIVE IT WELL.



02 EDITORIAL

Uma APG mais influente e com voz!
9ª Arte: Edição para ler

04 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH

12 CONSELHO CONSULTIVO

Catarina Horta

13 AGENDA

RH Toon

14 MGP

Melhores Gestores de Pessoas 2013

16 OUT OF THE BOX

Como os jovens veem o futuro da gestão de pessoas



22 ESPECIAL RH

Formação de Executivos

34 PERFIL

Adélias Borges, DRH da Deco Proteste

38 LIDERANÇA

Reforma dos "baby boomers"

40 ATUAL

O calcanhar de Aquiles de Portugal

42 ENTREVISTA

Marco Costa, CEO do Grupo Critical Software

44 SST

Doenças profissionais: o seu efeito profundamente negativo

46 PRODUTIVIDADE

Menos disciplina, melhor ergonomia mental

48 ENTREVISTA

Isabel Aguilera, especialista mundial em gestão global

50 BOAS PRÁTICAS RH

Núcleo de saúde e serviços médicos domiciliários

52 ANÁLISE JURÍDICA

Apoio à criação de emprego
Legislação

54 ACONTECEU

56 ESCOLHAS

58 VIAGENS

Mombaça

60 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Texto, contexto e impacto emocional
Unipessoal: Eu também sou um GRH

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 126
Junho 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
1050-134 Lisboa
T. 213 502 532; F. 213 502 532

Diretor: Luis Bento
ocorreiodoluis@sapo.pt

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

Conselho Editorial: Catarina Guerra Barosa, Duarte Albuquerque Carreira, Idália Batalha, Jorge Marques, Luís Bento

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, Luis Bento, Margarida Barreto, Mário Costa, Paulo Canôa, Paulo Morgado, Pedro Monteiro Fernandes, Rita Campos e Cunha, Vítor Carvalho, Vítor Sevilhano

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

Redação: Patrícia Noleto

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

Paginação: Design e Forma; geral@designforma.com

Capa: Design e Forma

Revisão: Isabel Prates

PUBLICIDADE
Product Manager: Liliana Rosa;
lrosa@moonmedia.info; Tlm. 92 616 20 84

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

Edição para ler

A nossa edição de junho, a que inaugura o verão, está particularmente recheada de informação que servirá à gestão de pessoas. É uma edição com muita diversidade, procurando encontrar ideias na futura geração de gestores de Recursos Humanos.

Sabemos que a gestão e o mundo em geral estão a mudar.

São mudanças que na maior parte dos casos escapam ao controlo dos próprios gestores, são fatores externos, de fora da organização que interferem no negócio e, por conseguinte, na forma como devem ser geridas as pessoas. As novas gerações de gestores têm ideias, são criativos e têm energia para estar nesta luta quase diária, que obriga a uma flexibilidade quase circense. Fomos falar com esses jovens para conhecer as suas ideias e trazer aos nossos leitores uma leitura refrescante, tal como o exige uma boa edição de verão.

Além do contributo dos mais jovens, temos um dossiê especial dedicado à formação para executivos, que, conforme sabemos, nunca foi tão importante como nos tempos atuais, em que as licenciaturas mal se terminam parecem já desatualizadas. O ritmo da mudança é vertiginoso. O estudo dos Melhores Gestores de Pessoas 2013 já arrancou este ano e, por essa razão, nesta edição explicamos-lhe como funciona a análise de competências e comportamentos que está na origem do *ranking* final. Também pode conhecer alguns indicadores relevantes do estudo feito em 2012.

Temos algumas entrevistas que merecem cuidada leitura, refiro-me, por exemplo, ao diretor-geral de uma empresa portuguesa que está a conquistar mercado fora do nosso país (exemplo a seguir), a Critical Software tem sido um sucesso enorme em tempos de crise; à diretora de recursos humanos que além de gerir pessoas em Portugal é ainda responsável pelas políticas salariais das restantes empresas do grupo na Europa e no Brasil; e uma extraordinária conversa com Isabel Aguilera, que esteve no nosso país para a *Global Corporation Conference 2013*, organizada pela WinWorld. Um verão assim começa bem, pelo menos aqui na *Pessoal*.

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



Uma APG mais influente e com voz!



Luis Bento, Diretor
o.correio.luis@sapo.pt

Pois é... Estamos a conseguir! Pouco a pouco, através das suas ações e dos seus contributos, a APG começa a ter mais influência e mais voz, tanto a nível nacional como internacional. O mês de maio, que ainda agora terminou, foi um mês muito rico em acontecimentos onde a APG se fez ouvir. Desde declarações ao *Telejornal* da RTP 1 a participações nos Jornais da TVI24, comentários para a Antena 1, declarações para a RTP Porto, participação no programa *Sociedade Civil* da RTP 2, notícia no *Dinheiro Vivo* e no *Jornal de Notícias*, aconteceu de tudo um pouco. Mas também a nível internacional. A Cimeira das Associações de Recursos Humanos dos países sob resgate financeiro – iniciativa da APG – constituiu notícia de destaque nas imprensas espanhola, grega e cipriota. Participámos na Assembleia Geral da EAPM – Associação Europeia de Recursos Humanos onde o candidato apoiado por nós – Izzi Behar, francês – foi eleito como novo presidente

substituindo no cargo, a partir de novembro, o atual presidente de nacionalidade italiana. O Presidente da APG foi designado *chairman* de um comité para estudar os processos de certificação profissional na Europa. A Semana Internacional do *Coaching* – realizada pelo Grupo de *Coaches* da APG – foi um enorme sucesso. Estabelecemos excelentes contactos com alguns futuros parceiros institucionais – como o INA e o CITEFORMA – que, durante o mês de junho, se devem traduzir em Protocolos de Colaboração. Maio de 2013, foi, pois, um excelente mês para a APG.

E, mais importante, continuaram a entrar novos sócios – individuais e coletivos! O nosso site – www.apg.pt – passou a ter três novas rubricas: Reflexões do Presidente, Posições da APG e Comunicados da Direção. São três novos canais de comunicação com os associados e com o mundo da gestão, onde corremos riscos, assumindo posições e onde, de forma clara, mostramos o caminho que estamos a seguir.

Esta revista – de que, por inerência do cargo de presidente, sou diretor – está também, com a excelente colaboração da Tema Central, a produzir algumas alterações que, de forma mais significativa, vão aparecer nos próximos números. Estamos a trabalhar num plano editorial mais consentâneo com os objetivos da APG e com os interesses da Tema Central, nosso parceiro de *media*.

Mas esta dinâmica não pode parar!

O mundo da Gestão de Pessoas está em permanente transformação e a situação económica do País continua a degradar-se. Precisamos de encontrar respostas e de sermos capazes de contribuir para as soluções mais adequadas. E, para isso, todos não são demais! Venha connosco! **—P**

BOLSA RH

▲ NOVA OPORTUNIDADE

Saída de Portugal do “Clube da Bancarrota”, ou seja, já não estamos no grupo das 10 economias com elevada probabilidade de *default*.

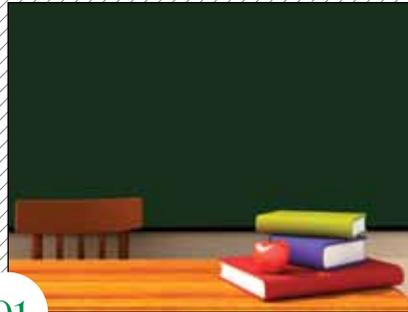
▲ SONHO ORIENTAL

Entrada de produtos portugueses, como por exemplo o leite, num país com mais de mil milhões de pessoas de pessoas (a China). Podemos estar perante um ponto de viragem na nossa economia.

▼ BLOQUEIO DE CRESCER

Intervenção descontextualizada da dra. Raquel Varela no programa *Prós e Contras*, relativamente a um jovem que, como todos nós, tem a ambição de crescer.

Por: Antero Rodrigues,
Business Consulting



01

LNEG CONQUISTA PRÉMIO EUROPEU DE EXCELÊNCIA DE RH EM INVESTIGAÇÃO (01)

A atribuição deste prémio resultou do reconhecimento, pela Comissão Europeia, dos esforços que o Laboratório Nacional de Energia e Geologia – LNEG tem realizado para garantir condições de trabalho estimulantes e favoráveis, numa conjuntura adversa, planeando a implementação dos Princípios da Carta & Código para o Recrutamento de Investigadores a curto e médio prazo.

Tendo o LNEG aderido aos princípios desta Carta Europeia do Investigador, um relatório de avaliação interna e um plano de ação, foram apreciados pela comissão de avaliadores da EU-DG Research & Innovation, que atribuiu o direito à utilização deste logotipo/prémio, conseguindo assim o Laboratório Nacional de Energia e Geologia, I. P. ser a primeira instituição em Portugal com esta distinção – “Excelência de Recursos Humanos em Investigação”. O logotipo de excelência transmite o compromisso da instituição com o recrutamento justo e transparente e procedimentos de avaliação, e pode ser utilizado para promover um ambiente de trabalho estimulante e favorável e atrair investigadores de todo o mundo.

Um passo no reconhecimento internacional da investigação nacional, pela primeira vez está Portugal representado na lista das instituições ligadas à investigação que detêm este logotipo, cento e vinte cinco de 21 países.

RHMAIS CELEBROU 26 ANOS (02)

A RHmais celebrou no dia 28 de maio o seu 26º aniversário, “com boas expectativas em termos de negócio”. Em comunicado, a empresa destaca que “tem vindo a aprofundar a sua orientação e políticas de internacionalização e de estabelecimento de parcerias estratégicas. Na sua área *core* – a gestão operacional de *contact centers* –, a RHmais elegeu o *nearshoring* como o mais importante vetor estratégico para o desenvolvimento e crescimento da empresa no futuro próximo. O propósito é, então, o de oferecer aos clientes internacionais, mais segurança, qualidade e estabilidade, a custos controlados



02

e eficientes, do que aqueles que encontram em localizações mais remotas.

Apesar de estarmos a viver momentos difíceis, aos quais a RHmais não é imune, têm surgido oportunidades no mercado e estão a perfilar-se projetos em Espanha e para Espanha de um enorme interesse. De facto, o Grupo RHmais, em parceria, encontra-se atualmente envolvido em projetos de grande dimensão e importância, que aguardam a luz verde para avançarem.

Exemplo desta política de internacionalização foi a parceria que estabeleceu recentemente para o mercado ibérico dos recursos humanos com o líder espanhol em consultoria integral de recursos humanos, o Grupo BLC”.

Segundo o administrador delegado da RHmais, Rui de Brito Henriques, “num mercado cada vez mais globalizado, este *upgrade* é de extrema importância para gerar valor às soluções que os dois grupos oferecem aos respetivos mercados”.

CDI PORTUGAL É O NOVO PROJETO DE INCLUSÃO SOCIAL APOIADO PELA MICROSOFT (03)

A Microsoft Portugal apresentou no final de maio, na sua sede em Lisboa, no arranque da sua iniciativa anual “Encontro de Parceiros Sociais”, um novo projeto estruturante de Responsabilidade Social por si apoiado, o CDI Portugal – Centro de Inclusão Digital.

Originário do Brasil e já com uma estrutura internacional, o CDI é um projeto revolucionário de intervenção e inclusão digital, reconhecido à escala mundial, que chega agora a Portugal, com o objetivo de ampliar a sua missão de mobilizar e transformar comunidades e redefinir percursos de vida de pessoas, provenientes de contextos socioeconómicos desfavorecidos, através da utilização da tecnologia e de todo o seu potencial. Com mais de 18 anos de atuação, 780 espaços de inclusão digital espalhados por 12 países um pouco por todo o mundo, e mais de 1 milhão de vidas alteradas, o CDI tem vindo a desenvolver um trabalho de elevado impacto social e económico junto das comunidades onde atua, através da qualificação técnica na utilização das tecnologias de informação e comunicação, da formação e promoção de agentes sociais de

transformação e do estímulo e apoio ao espírito empreendedor.

O CDI Portugal tem como objetivo tocar, no primeiro ano de atividade, mais de 1200 jovens, dotando-os de competências tecnológicas, criando condições de empregabilidade e apoiando, em simultâneo, o desenvolvimento de ideias e negócios empreendedores.

EUROPA DEVE APOSTAR NO SETOR INDUSTRIAL PARA MANTER A COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL (04)

A vasta maioria dos principais executivos e decisores europeus acredita que se deve apostar no setor de produção, para que a Europa mantenha a sua competitividade. Esta é uma das conclusões do estudo intitulado *Unlocking Industrial Opportunities*, apresentado recentemente pela Accenture no European Business Summit, em Bruxelas. O relatório revela ainda as preocupações destes executivos quanto às fraquezas competitivas do continente europeu no que concerne a inovação tecnológica, energia e competências.

Os resultados do inquérito solicitado pela BUSINESS EUROPE à Accenture e realizado junto mais de 500 executivos (C-level) de 16 países da União Europeia, incluindo Portugal, mostram que muito embora a confiança nos negócios se mantenha reduzida, a curto prazo, os decisores estão otimistas quando confrontados com as perspetivas de negócio a longo prazo na Europa. 61% acreditam que a crise económica vai continuar e que a Europa vai ter em mãos um grande esforço de recuperação nos próximos três anos. Ainda assim, 64% acreditam que – independentemente das taxas de crescimento atuais – a indústria europeia se mantém competitiva a nível internacional.

O relatório revela ainda que 82% dos inquiri-



03



04



05

dos acreditam que a Europa deve esforçar-se por fazer aumentar a quota de atividades industriais em um quarto do valor atual do PIB da UE – de 16% para 20% – de forma a garantir a competitividade económica a longo prazo. No entanto, uma pequena maioria (53%) não está confiante que as atuais políticas da UE sejam capazes de o conseguir.

Os resultados revelam pontos de vista divergentes no continente europeu. Os responsáveis alemães estão significativamente mais confiantes quanto às perspetivas europeias de recuperação económica e ao reforço da sua competitividade. Além disso, mostram-se mais otimistas e acreditam que as políticas da UE podem ajudar a aumentar o peso da produção industrial na economia.

86% DAS EMPRESAS EM PORTUGAL ESTÃO A PLANEAR MEDIDAS DE RETENÇÃO DE COLABORADORES (05)

A Michael Page, empresa mundial de recrutamento de quadros médios e superiores, realizou um pequeno-almoço corporativo, para o qual convidou os responsáveis pela área de recursos humanos de algumas empresas nacionais e multinacionais para discutir as principais conclusões do Barómetro Global de RH 2013.

O Barómetro Global de RH 2013, elaborado pela Michael Page, concluiu que, a nível global, 86% das empresas planeiam recrutar. No entanto, em Portugal, esta percentagem desce para 62%, uma vez que as dificuldades económicas refletem-se em intenções de recrutar mais reduzidas.

Álvaro Fernández, diretor-geral da Michael Page, afirma que “a aquisição de talento continua a ser uma necessidade vital. No entanto, comparativamente à situação económica de outros países, como a Rússia, China e México,

shl™ The CEB Talent Measurement Solution

SHL Portugal
An approved SHL Distributor



Avalie o potencial dos *jovens diplomados* e o ajustamento à cultura da sua organização. Utilize os *instrumentos online* da SHL.

Contacte a SHL Portugal
Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383 • shl@shlportugal.pt • www.shl.pt

que demonstram uma elevada necessidade de contratação, Portugal apresenta valores inferiores. Esta realidade prende-se sobretudo com a atual conjuntura económica que o país atravessa e com a consequente falta de capacidade de crescimento das estruturas. Neste contexto, a retenção de talento torna-se a principal prioridade dos líderes de RH”.

Vanda Dias, responsável de gestão e desenvolvimento e formação da VICTORIA Seguros, seguradora com mais de 80 anos de atividade, contextualiza o recrutamento efetuado pela empresa: “apostamos nos recursos internos através da formação das suas competências e temos vários casos de *upgrade* interno. Temos pontualmente necessidade de reforçar os quadros das equipas e recrutar no exterior perfis cada vez mais especializados. É um recrutamento cirúrgico”.

Vasco Sabino, diretor de recursos humanos e jurídico da Generali, empresa seguradora fundada em 1831 e presente em Portugal há 70 anos, corrobora: “os seguros têm uma cultura de retenção e há pouca contratação externa. Os colaboradores entram, por norma, para uma área de *backoffice* onde acabam por ter desde cedo uma componente de contacto com o cliente. Quando mostram interesse e competência, assim que exista uma possibilidade, podem ser transferidos para uma função denominada como gestores de rede. O recrutamento interno é cada vez mais frequente pois sabemos que os nossos colaboradores são pessoas com experiência em várias áreas dos seguros”.

Neste contexto, os programas de mobilidade interna e a retenção do talento existente nas empresas tornam-se uma prioridade. De facto, 86% das empresas em Portugal estão a planear medidas de retenção de colaboradores, desenvolvendo estratégias para melhorar a sua satisfação.

Paulo Silva, diretor de recursos humanos corporativos da Águas de Portugal, grupo empresarial público do setor ambiental, reitera esta realidade: “temos apostado bastante no recrutamento interno que acaba por funcionar como fator importante de motivação para as pessoas que trabalham no grupo, pois apresenta várias oportunidades de evolução dentro da organização em termos de conhecimentos e experiência. A mobilidade interna é vista como uma oportunidade pelos colaboradores. Se necessitamos de reforçar uma área e não conseguimos encontrar ninguém com o perfil exato dentro da nossa organização, optamos pelo perfil mais aproximado e investimos na formação dessa pessoa, fornecendo-lhe as competências de que necessita para ter sucesso”.

RANDSTAD AJUDA AMIGOS DO HOSPITAL DE SANTA MARIA NO RECRUTAMENTO DE VOLUNTÁRIOS (06)

A Randstad, no âmbito da sua área de res-



06



07

ponsabilidade social, tem ajudado a Associação dos Amigos do Hospital de Santa Maria (AAHSM) no recrutamento de voluntários. A AAHSM tinha mais de 300 candidatos em lista de espera para serem contactados e enfrentava uma elevada taxa de abandono após a formação. Perante esta situação, a Randstad começou por definir o perfil dos voluntários para cada área: central de consultas, urgências, pediatria e internamento. Feita esta identificação foram feitas alterações às fichas de candidatura e guiões de entrevistas. Para que a associação pudesse ganhar conhecimento de como fazer a seleção, as consultoras da Randstad que fizeram a triagem telefónica foram acompanhadas por associados que assim puderam aprender a aplicar esta nova metodologia.

“Esta parceria permitiu-nos criar um método de triagem que não só nos permite identificar voluntários como ao mesmo tempo é mais esclarecedor para o candidato, porque em cada fase ele vai podendo reconhecer as suas capacidades para esta missão”, afirma Fernando Morgado, presidente da direção da AAHSM. “É fundamental que as pessoas vejam o voluntariado como um compromisso não apenas com a associação, mas também com as pessoas, com os doentes e, por isso, é fundamental que sejam analisados os perfis e feita esta seleção”, acrescenta o mesmo responsável.

Com este projeto, a Randstad pretendeu não apenas dar resposta aos candidatos em lista de espera como ao mesmo tempo dar o seu *know-how* para que a associação adquira as competências para desenvolver o seu processo de recrutamento no futuro. Para as consultoras envolvidas nesta ação este também foi um enorme desafio, porque todos os perfis apenas exigem competências comportamentais e pessoais, não havendo qualquer validação de currículos ou de competências técnicas.

“A Randstad identifica-se muito com o projeto da AAHSM que tem como principal foco as pessoas, a sua qualidade e dignidade de vida num momento de doença. O trabalho dos voluntários é digno de reconhecimento, pois são mais de 300 pessoas que *pro bono* assumem responsabilidades e horários em prol dos outros e por isso não poderíamos deixar de apoiar a Associação” afirma Mário Costa, presidente da Randstad.

GRUPO MULTIPESOA EMPREGA MAIS DE 9200 PESSOAS EM 2012 (07)

O Grupo Multipessoal, especialista na gestão de recursos humanos, alcançou em 2012 um volume de negócios de 88M€, crescendo 11% face ao ano anterior.

O Grupo português, que tem como acionista de referência o Grupo Espírito Santo, conseguiu empregar mais de 9200 pessoas nos diversos setores de atividade. Para este crescimento contribuíram de forma mais expressiva as áreas

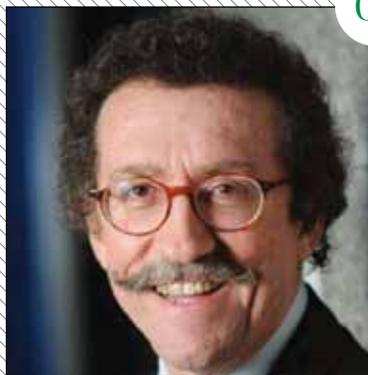
de negócio do *outsourcing* especializado, com especial enfoque para o setor das TI's e Telecomunicações (Upgradem) com um crescimento de 45% face a 2011.

De acordo com António Eloy Valério, Presidente da Comissão Executiva do Grupo Multipessoal, “apesar da forte contração do mercado, continuamos numa tendência de crescimento e aumento de quota de mercado. Estes resultados espelham o esforço, a competência e a motivação da nossa equipa para contornar as adversidades da atual conjuntura económica. Ficamos muito satisfeitos não só porque continuamos a crescer, mas também porque criámos postos de trabalho, e com isso contribuímos para a redução da taxa de desemprego e consequente dinamização das economias onde estamos presentes.”

Em 2012, destacaram-se ainda a aposta na *employment branding*, com o desenvolvimento de várias ações ao nível da comunicação interna, nomeadamente o projeto *i2i – Ideas to Innovate*, o qual tem como principal objetivo incentivar a participação ativa dos colaboradores no crescimento e evolução do Grupo Multipessoal; e o sucesso da campanha “*I Want Geeks*”, desenvolvida pela Upgradem e que contribuiu para o recrutamento de mais de 700 profissionais para a área das Tecnologias de Informação e Telecomunicações.

IZY BÉHAR É O NOVO PRESIDENTE DA EUROPEAN ASSOCIATION FOR PEOPLE MANAGEMENT (08)

Durante a Assembleia de Delegados da European Association for People Management (EAPM), que se realizou no final de maio em Florença, na Itália, as associações de Recursos Humanos europeias elegeram um novo presidente: o francês Izy Béhar. A APG foi representada nesta reunião pelo presidente da Direção, Luís Bento, que in-



08



09

tegra o “*Executive Committee*” da federação. Em declarações ao RHonline, Luís Bento referiu: “a APG apoiou o candidato francês desde a primeira hora, na medida em que é uma pessoa muito experiente, que se pode dedicar à EAPM a tempo inteiro e tem um programa ambicioso de tornar a EAPM mais ativa, desenvolvendo projetos que as associações nacionais podem aproveitar para marcarem posições claras sobre as mais atuais problemáticas de RH! A eleição tornou-se histórica pois, pela primeira vez, a EAPM tem dois presidentes consecutivos do mundo latino! À APG foi cometida a responsabilidade de presidir a um comité que vai estudar e analisar os processos de certificação profissional em toda a Europa!”, conclui.

O novo Presidente da EAPM é redator-chefe da revista “*Personnel*”, órgão da ANDRH. Nascido em julho de 1950 em Istambul, Turquia, mas com nacionalidade francesa, Izy é fluente em francês, inglês, espanhol e italiano. A sua última atividade profissional foi como DRH da Eutelsat Communications, empresa de telecomunicações por satélite com 750 colaboradores.

ESTUDO REVELA IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA PROTEÇÃO CONTRA DESEMPREGO (09)

“Saber fazer mais e melhor” e “proteção contra o desemprego” são as razões que levam as pessoas, hoje em dia, a inscreverem-se em cursos de formação profissional. No entanto, entram já com uma noção muito clara de que essa formação profissional, em concreto, não é garantia de evolução na carreira nas empresas onde se encontram a trabalhar.

O Citeforma realizou um novo Diagnóstico de Necessidades de Formação com o principal objetivo de apoiar o seu plano de formação para o biénio 2013 – 2014.



www.escolacoaching.com

O melhor de dois mundos: o da Teoria e o da Prática

A experiência que adquirimos com os nossos clientes enriquece a nossa vertente e capacidade pedagógica. Os exemplos que partilhamos com quem conosco 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.

eec
Líderes a treinar Líderes

O trabalho reuniu um conjunto de informações de diversas fontes, designadamente ex-formandos, formadores, empresas e análise de anúncios de recrutamento, sendo que essa informação foi sendo validada ao longo do seu desenvolvimento junto de um conjunto de formadores do Citeforma, bem como do seu outorgante SITESE.

De um modo geral os dados evidenciam que a oferta formativa do Citeforma está enquadrada com as necessidades do mercado de trabalho exigidas para os profissionais prioritários da área de intervenção do Citeforma: profissionais associados ao exercício de funções das áreas dos serviços e comércio, muito especialmente o designado terciário interno das organizações.

O fenómeno de desemprego justifica que o Centro venha a equacionar o desenvolvimento de programas formativos especificamente dirigidos a estes profissionais que, a par das componentes técnicas, deverão ser complementados por um forte reforço de competências pessoais, as quais se revelam determinantes no perfil de recrutamento das empresas e que são estruturantes das competências empreendedoras e de inovação exigidas.

A área da comercialização de produtos e/ou serviços, sendo uma área em expansão, deverá ser contemplada nas ações a desenvolver ao longo do período de 2013 a 2014.

O empreendedorismo e a inovação são vistos como áreas críticas de ingresso e de progressão profissional sendo que a sua tradução para o exercício profissional permitirá concorrer para a modernização das profissões e das organizações, traduzindo-se em novos métodos de organização dos processos e das pessoas.

A dimensão do sucesso empreendedor e/ou inovador está fortemente condicionado pelas características pessoais e contextuais que possibilitem a real mobilização de competências técnicas específicas, as quais são os verdadeiros veículos da mudança preconizada.

EVENTO SOBRE COMUNICAÇÃO E INFLUÊNCIA (10)

Nos passados dias 27 de abril e 4 de maio tiveram lugar as duas edições de um dos maiores eventos de comunicação e influência inspiradora: o Inspiração 2013, no Porto (Exponor) e em Lisboa (FMD).

Com uma adesão de mais de 800 pessoas, a ação foi marcada por momentos de boa disposição, incluindo dinâmicas e interações entre os participantes. A proposta passou essencialmente por revelar aos participantes a forma de promover e manter uma atitude inspirada, que os permitirá pensar e agir de forma mais eficiente, mesmo num ano de crise.

Na primeira parte, as pessoas foram convidadas a refletir e entender como podem comunicar melhor consigo próprias, promovendo um conhecimento alargado ao nível interno.



10



11

Na segunda parte, foram proporcionadas metodologias de reconhecimento dos padrões comunicacionais – comunicação do outro e para o outro – e outras estratégias a utilizar no dia a dia.

Todo o conteúdo ministrado nesta ação teve por base a experiência de interação com mais de 120 empresas, bem como disciplinas como a Programação Neurolinguística – PNL – e o *Coaching*. Pedro Vieira, CEO e *master trainer* da LIFE Training, foi o responsável pela entrega de conteúdo.

Entre as mais de 800 pessoas, estiveram presentes colaboradores das empresas Delphi, Sonae, Zon, Caixa Geral de Depósitos, Santander, RE/MAX, Galp, Medinfar, BES, GBM e outras.

Estes eventos contaram com o apoio da *Pessoal* e RHonline.pt.

INSEGURANÇA NO EMPREGO É A CAUSA MAIS COMUM DO STRESSE COM O TRABALHO (11)

Na Europa, a causa mais comum do stresse relacionado com o trabalho é a insegurança no emprego, ou reorganização do trabalho (72 %), seguida da carga horária, ou volume de trabalho (66 %). No entanto, para os trabalhadores mais jovens, com idades compreendidas entre os 18 e os 34 anos, essas duas causas estão em pé de igualdade, (ambas com 69 %). Além disso, os profissionais de saúde são os que mais tendem, comparativamente à média, a referir a carga horária/volume de trabalho (77 %) como causa mais comum. Estas são as principais conclusões da terceira edição da sondagem de opinião pan-europeia realizada pela Ipsos MORI em nome da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA).

Cerca de metade dos trabalhadores em toda a Europa (51 %) tem a perceção de que o stresse profissional é comum no seu local de trabalho, dos quais 16 % afirmam que é “muito comum”, segundo a sondagem. Os trabalhadores do sexo feminino, comparativamente aos do sexo masculino, são mais propensos a afirmar que o stresse no trabalho é comum (54 % contra 49 %), assim como o são os trabalhadores com idades compreendidas entre os 18 e os 54 anos (53 %) em comparação com os trabalhadores com idade igual ou superior a 55 anos (44 %). A perceção do stresse relacionado com o trabalho também varia de acordo com o setor, registando-se entre os profissionais de saúde uma maior tendência para afirmar que os casos de stresse relacionado com o trabalho são comuns (61 %, incluindo 21 % que afirmam que os casos são “muito comuns”).

Existe uma relação entre a percentagem de trabalhadores que afirmam que o stresse profissional é comum no seu local de trabalho e a de trabalhadores que declaram que o stresse no trabalho não é devidamente acompanhado. Em

toda a Europa, sete em cada dez (72 %) trabalhadores afirmam que o stresse profissional é raro no seu local de trabalho e referem igualmente que a sua monitorização é adequada, ao passo que seis em cada dez (58 %) trabalhadores declaram que o stresse no seu local de trabalho é comum e consideram a sua monitorização insuficiente.

No que ao nosso país diz respeito, podemos concluir que as pessoas ainda se dividem muito quanto ao facto de existirem casos de stresse no local de trabalho. Quando referem existir casos de stresse no local de trabalho, 53% dos inquiridos considera que o stresse é bem gerido. Para 47% dos inquiridos as principais causas de stresse no local de trabalho são o volume de trabalho e a insegurança no trabalho.

Nos países que registam uma dívida pública mais elevada, os trabalhadores revelam maior tendência para referir a insegurança no emprego, ou reorganização do trabalho, como causa reconhecida do stresse relacionado com o trabalho; 73 % dos trabalhadores em países com uma dívida pública superior a 90% do PIB optam por considerar a insegurança no emprego, ou a



12

reorganização do trabalho, como causa comum do stresse profissional em comparação com 66 % dos trabalhadores em países com uma dívida pública igual ou inferior a 60 % do PIB.

ASSOCIAÇÕES DE RH DEFENDEM DIMINUIÇÃO DE 5% NOS IMPOSTOS SOBRE O RENDIMENTO DO TRABALHO (12)

Decorreu no dia 10 de maio, nas instalações da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, em Lisboa, a Cimeira das Associações de Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas dos países sob resgate financeiro, ou seja, Portugal, Irlanda, Grécia, Espanha e Chipre. Os países reunidos aprovaram, entre outras medidas, uma proposta que passa pela redução de 5% nos impostos sobre os rendimentos do trabalho.

A reunião decorreu com a presença do Presidente da AEDIPE (Espanha – Roberto Luna-Arocas) e da APG (Portugal – Luís Bento), tendo as restantes associações participado via *webconference*.

A cimeira aprovou um documento, intitulado Declaração de Lisboa, que contém seis propos-

Academias Rumos

será o céu o limite?

- Facilidades de pagamento faseado sem juros;
- Isenção do valor do IVA a particulares;
- Vagas limitadas a 10 participantes.

ESTÁGIO CURRICULAR NO FINAL

Academias Porto

Programação de Base de Dados Oracle
17 Junho | 99h

Administração e Desenvolvimento de Base de Dados Microsoft
30 Setembro | 336h

Engenharia de Redes e Sistemas Microsoft
8 Julho | 371h

Academias Lisboa

Programação Java
17 Junho | 138h

Administração e Desenvolvimento de Base de Dados Microsoft
17 Junho | 336h

MCSO: Desenvolvimento de Software
24 Junho | 302h

Horário: Pós-laboral

LEVANTE VOO JÁ!

<http://academias.rumos.pt> | academias@rumos.pt | Lisboa_21 782 41 10 | Porto_22 200 65 51

GrupoRumos

tas de combate ao desemprego e de prossecução de um caminho de crescimento económico. Nomeadamente: Propor aos respetivos governos a elaboração imediata de um Plano de Emergência para combate ao desemprego, com a duração de três anos, com o objetivo de parar o crescimento das taxas de desemprego; Propor a adoção de um Plano Especial de Combate ao Desemprego Jovem; Recomendar a adoção de medidas que promovam o crescimento económico, e também o consumo interno; Redução de 5% nos impostos sobre os rendimentos do trabalho; Adoção de mecanismos de diálogo social onde as Associações representativas dos Profissionais de Gestão das Pessoas possam desempenhar um papel mais ativo; Reforço financeiro do Fundo Social Europeu para apoiar a requalificação profissional.

“A taxa média de desemprego global nos países sob resgate financeiro é de 20,06%, praticamente o dobro da registada na zona euro (11,9%). No desemprego jovem, regista-se nestes países uma taxa média de desemprego que atinge os 43,26%, quando, em termos médios e na zona euro, essa taxa não ultrapassa os 24,2%. Fica assim demonstrado que as elevadas taxas de desemprego registadas nestes países não resultam diretamente da crise económica global, mas sim das políticas de austeridade excessiva de que estes países têm sido alvo”, refere o documento distribuído durante a conferência de imprensa que teve lugar no fim da cimeira.

GALP E UNIVERSIDADES CRIAM INSTITUTO PARA DESENVOLVER INVESTIGAÇÃO E FORMAÇÃO (13)

A Galp Energia e os representantes de seis instituições nacionais de investigação científica assinaram um acordo para a constituição do Instituto do Petróleo e Gás, uma iniciativa de ligação entre o mundo académico e o das empresas, que é inédita, tanto na sua dimensão como nos objetivos.

O ISPG visa promover o desenvolvimento, transmissão e difusão da ciência e tecnologia aplicada às atividades da fileira energética, em especial do petróleo e gás. O objetivo é potenciar a competitividade das indústrias de energia através da formação avançada de quadros técnicos e da criação de uma rede de cooperação entre empresas, instituições de ensino superior e outras entidades públicas e privadas de I&D e de inovação industrial. As universidades fundadoras do ISPG são a Universidade de Aveiro; a Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra; o Instituto Superior Técnico e a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa; a Universidade do Minho; a Universidade Nova de Lisboa; e a Universidade do Porto.

Dado o perfil global das indústrias em causa, as atividades do ISPG deverão assumir



13



14

um perfil internacional, não só nos projetos desenvolvidos, como na associação a futuros parceiros. O foco será mais orientado para os países de língua oficial portuguesa. Nesse sentido, o ISPG poderá criar representações permanentes e delegações e instalar unidades de investigação e formação em qualquer país de língua portuguesa, sobretudo nos países em que as atividades ligadas a esta indústria são mais relevantes, como o Brasil, Angola e Moçambique.

RANKING MELHORES GESTORES DE PESSOAS 2013 (14)

A Tema Central e a Qmetrics, com o apoio da APG-Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas, já lançaram a edição de 2013 do *ranking* Melhores Gestores de Pessoas, que tem por objetivo identificar quem são os melhores gestores de pessoas do nosso país. A empresa de Recursos Humanos Kelly Services Portugal é o *main sponsor* do projeto, participando a Profiforma como *sponsor*. O prazo para inscrições termina no dia 30 de junho e a cerimónia de entrega dos prémios Melhores Gestores de Pessoas 2013 terá lugar em outubro.

À semelhança do ano passado, poderão participar todos os gestores que exerçam funções de chefia, direta sobre, pelo menos, cinco pessoas, desde que estas lhe reportem diretamente; direta ou indireta de segundo nível sobre, pelo menos, dez pessoas que lhe reportem direta ou indiretamente.

As candidaturas podem ser apresentadas pelas organizações, que candidatam o(s) seu(s) gestor(es) de pessoas, ou a título individual com autorização da respetiva organização.

Para Filipe Vaz, diretor-geral da Tema Central, “é com grande satisfação que apresentamos o *ranking* Melhores Gestores de Pessoas 2013, depois do sucesso alcançado com a edição do ano passado. O grande objetivo era descobrir os melhores gestores de pessoas onde quer que eles estivessem; a adesão foi enorme e os resultados superaram as melhores expectativas. Este ano esperamos ainda mais candidaturas e, novamente, encontrar e premiar os melhores profissionais na gestão de pessoas”.

Já Susana Justo, diretora-geral da Qmetrics, declarou que “este projeto, para além de identificar os melhores gestores de pessoas em Portugal, fornece informação muito útil a todos os candidatos. O relatório entregue aos candidatos, para além de apresentar os resultados alcançados nas várias dimensões abordadas, disponibiliza também sugestões e recomendações para a melhoria dos aspetos que apresentam margem para evolução. O intuito é fornecer ferramentas para que o exercício da gestão de pessoas esteja continuamente a ser alvo de melhorias.”

Formação de profissionais para profissionais

PwC's Academy

pwc

6

Anos

6 anos a desenhar, construir e executar soluções de formação e desenvolvimento de referência para quadros médios e superiores em Portugal!

Com mais de 175 programas de formação profissional realizados nos últimos dois anos, dos quais mais de 100 à medida, a PwC's Academy é, atualmente, um dos principais *players* na formação para executivos em Portugal.

Conheça a nossa oferta de cursos e serviços em www.pwc.pt/academy

O amor de Onassis ou a voz da Callas?



Catarina Horta,
Diretora RH do Grupo Randstad

© Tema Central

Este pode parecer-lhe um título completamente estúpido para um texto de recursos humanos. Mas se já teve a curiosidade de o começar a ler, tenha a persistência para ver a ligação. Maria Callas tinha uma voz de soprano absolutamente fantástica e viveu várias carreiras numa só. Porquê? Porque desenvolveu vários conjuntos de repertórios importantes até se retirar – viveu e cantou na Grécia, nos EUA, em Itália e em Paris, sempre com reconhecimento do público e da crítica. A meio da vida apaixonou-se por Aristóteles Onassis, o multimilionário grego, e passam a frequentar a sociedade europeia sem esconder o seu enlevo. Inesperadamente, num evento social, Aristóteles conhece a jovem viúva Jacqueline Kennedy e pede-a em casamento poucos meses depois. Maria Callas fica só, entregue ao canto lírico. Uma das perguntas de salão que costumo fazer é: preferias o amor de Onassis ou a voz da Callas? A resposta tende a ser, o amor do Onassis, embora haja um número não negligenciável de pessoas que assume, com convicção, que preferia a voz da Callas. Embora estejamos na presença de algo que não é verdadeiramente comparável, um sentimento e uma competência – a voz é uma

característica, que se pode considerar uma competência pessoal – vamos usar esta metáfora para falar da intemporalidade das competências. Neste caso, Maria Callas nasceu com um conjunto de atributos vocais que lhe permitiram distinguir-se de outras cantoras líricas – conseguia cantar em registo baixos, quase de barítono até registos altos e intensos. Trabalhou essa competência com aulas, cantou em muitos palcos e treinou muitas árias e muitas óperas – fez as suas 10 000 horas de treino que tornam as pessoas excecionais, como refere Malcom Glaxwell no seu livro *Outliers*. E tornou-se excepcional. Complementou a voz com técnicas teatrais e com uma aura de diva que a mantém inesquecível. A sua competência – a sua voz, desenvolvida, trabalhada e treinada foi controversa por ser original, mas continua a ser endeusada mais de trinta anos após a sua morte. Ou seja, as competências, se forem importantes, treinadas e desenvolvidas têm uma vida para além da vida do seu dono. Têm uma existência própria, já que não podem ser vendidas, compradas, dadas, herdadas... É algo que é de cada um de nós, se soubermos reconhecer e desenvolver.

A sua paixão por Aristóteles Onassis foi intensa e provavelmente não passageira. Contudo, o contrário não se verificou, já que Onassis preferiu casar com Jacqueline. A personalidade interessante de Callas associada à sua carreira como cantora lírica tornaram-na uma mulher invejável e certamente desejada por outros homens da época. Era uma mulher independente e não teria dificuldade em despertar o interesse de outros pretendentes. Ou seja, a sua voz, a sua competência, tornaram-na livre de um amor não correspondido.

Aqui, neste texto sobre competências, o “amor de Onassis” pretende significar tudo o que são circunstâncias e momentos que podem afetar a vida das pessoas, mas que não contribuem para o desenvolvimento profis-

sional. Sejam esses acontecimentos positivos ou negativos. Podemos ficar muito afetados se a empresa que fundámos deixar de ter o crédito necessário para aguentar uma tessoraria com fornecedores que, com a crise, pagam cada vez mais tarde, mas somos capazes (temos a competência) de refazer o negócio ou reproduzir um modelo de negócio por conta de outrem porque o sabemos fazer. Podemos não conseguir implementar um modelo de gestão de mudança que consideramos ajustado na empresa em que estamos porque esta empresa se rege por outros valores, mas a capacidade para implementar modelos de gestão de mudança é nossa, não se destrói, nem fica comprometida. Pode vir a ser usada no futuro, noutras circunstâncias. Também neste ponto a vida de Callas é um exemplo. Numa fase inicial, Maria Callas tinha excesso de peso. Fez uma dieta envolta em inúmeros rumores e mistérios e perde cerca de 30kgs que os puristas dizem que lhe afetaram a voz. Nunca reconheceu a alteração e só se referia a factos concretos – à perda de força do diafragma, uma vez que estava mais magra. Para ultrapassar a questão socorreu-se de médicos de várias especialidades. Focou-se na sua competência principal e no seu desenvolvimento – estabeleceu um plano individual de desenvolvimento (PIP, como frequentemente chamamos em jargão empresarial) e fez exercícios de recuperação de força no diafragma para a sua voz recuperar a força. Fê-lo com foco e persistência. Muitas das suas apresentações mais aclamadas pela crítica datam do período após a perda de peso e do treino de força no diafragma – *Norma*, *A Traviata*, *Sonâmbulo*, *Ana Bolena*, *Medea* são de 1954 a 1958, por exemplo. Finalmente, uma nota para os mais românticos. Apesar de Onassis ter casado com Jackie diz-se que morreu abraçado a uma manta que lhe tinha sido oferecida por Callas. O amor de Onassis ou a voz de Callas? Escolha por si. **P**

SEMINÁRIO: ALINHAR A GESTÃO DE PESSOAS COM A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A Vantagem+ está a organizar o Seminário "Alinhar a Gestão de Pessoas à Inovação Tecnológica", em junho de 2013, nas cidades de Leiria (dia 18), Porto (dia 19) e Lisboa (dia 20). Dirigido especialmente a profissionais de RH e responsáveis operacionais de outras áreas organizacionais que liderem e façam gestão de equipas. Mais informações em www.vantagem.com

FORMAÇÃO GRATUITA PARA DESEMPREGADOS EM LISBOA

"Mover Portugal" é o nome do projeto da Ideias & Desafios dirigido a todos que se encontrem numa situação de desemprego. Com a duração de três dias, o objetivo desta formação é dar aos participantes novas ferramentas de trabalho especializadas, e até mesmo potenciar a criação de um negócio próprio. A ação, que este ano conta com o apoio da Quidgest, decorre de 28 a 30 junho, em Lisboa. Mais informações em www.ideiasedesafios.com

SEMINÁRIO SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna como instrumento de motivação e desenvolvimento dos RH em tempos de crise é o tema do seminário técnico, organizado pela Soluções Qualidade, que terá lugar no dia 27 de junho, em Lisboa, nas instalações da Associação para o Ensino e a Formação. Mais informações em www.solucoesqualidade.com

MOTIVA-TE PROMOVE WORKSHOP PARA EMPRESAS

A Motiva-te, empresa que se dedica ao *coaching* e *mentoring*, promove um *workshop* no dia 19 de junho, entre as 15h e as 18h, no Casino do Estoril, com o objetivo de ajudar as empresas a motivar os seus colaboradores a obter uma maior rentabilidade dos seus recursos. Mais informações em www.motiva-te.pt

CICLO DE POWERING BUSINESS

A ARTSOFT decidiu envolver os gestores num ciclo de conferências que visa agilizar a gestão das empresas nacionais, sempre numa perspetiva de rentabilização de recursos em tempos de crise. O primeiro evento tem o tema "Como pode a gestão de processos ajudar as empresas a serem mais competitivas em tempo de crise?" e está agendada para o dia 26 de junho, na sede da Associação Comercial de Lisboa. Mais informações em www.artsoft.pt/bpm

FELICIDADE ORGANIZACIONAL EM PORTUGAL

Realiza-se no próximo dia 21 de junho, entre as 9h30 e as 13h00, no auditório do BES Arte & Finança, em Lisboa, o seminário de apresentação do "Índice da Felicidade por Setores em Portugal", em cujo *survey* a APG colaborou. Este projeto de investigação, entre outros objetivos, pretende verificar o nível de felicidade dos profissionais em Portugal. Mais informações em www.apg.pt

FORMAÇÃO APG: PERFIS DE COMPETÊNCIAS E ANÁLISE DE FUNÇÕES

A clara formulação e operacionalização de competências através da análise funcional constitui a base para uma gestão integrada de pessoas e equipas nas organizações. Com esta ação de formação pretende-se conceber ou ajustar modelos de competências que sirvam a eficaz implementação da estratégia da organização e fundamente o desenvolvimento dos recursos humanos. A formação terá lugar na sede da APG, em Lisboa, nos dias 19 e 20 de junho. Mais informações em www.apg.pt

24H DE GESTÃO COM A CHANCELA CIENTÍFICA DO ISPA E DA U. DA EXTREMADURA

A III Edição das 24h de Gestão *Corporate* vai contar com a chancela científica portuguesa do ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, no âmbito da Pós-Graduação Treino de Liderança e Desenvolvimento de Equipas, e ainda com a chancela internacional da Universidade da Extremadura, de Espanha. A Unimagem e a SFORI juntam-se novamente para a III Edição das 24h de Gestão *Corporate*, uma iniciativa única no âmbito da formação e gestão *premium* dirigida a quadros de empresas, que se realiza nos dias 28 e 29 de junho. Mais informações em www.24horasdegestaocorporate.sfori.com

RH TOON - A distância da estupidez



© Copyright - Ricardo Campus - All Rights Reserved

Melhores Gestores de Pessoas 2013

por: **Marta Gonçalves**, Diretora de estudos de grandes clientes, Qmetrics

Boas equipas fazem melhores gestores e bons gestores fazem melhores equipas”, esta é a assinatura e o mote da iniciativa Melhores Gestores de Pessoas, promovida em parceria entre a Qmetrics e a Tema Central com o apoio da APG, e que vai já para a segunda edição. Esta iniciativa revelou que os gestores portugueses têm mais dificuldade na delegação, na facilitação da comunicação dentro da equipa, na otimização de recursos e competências e na atitude ao nível da flexibilidade e objetividade. Mas nem tudo são más notícias. Entre os gestores analisados, revelou-se também o que há de melhor nos gestores portugueses. Os nossos gestores sabem manter um foco de atenção no cliente, são considerados pelas suas equipas como corajosos, resilientes, acessíveis e, mais

importante para os desafios destes tempos, inovadores. São bem conhecidos os modelos de avaliação de colaboradores numa organização, normalmente da responsabilidade de um ou mais chefes diretos que seguem uma grelha de avaliação. Mas e o contrário, perguntar às equipas como veem os seus líderes? O resultado foi surpreendente e no fim foi possível identificar muitos casos de sucesso, que sendo gestores de áreas diversas, apresentam um conjunto de características comuns. A principal é a capacidade de ter equipas e projetos bem-sucedidos. É isto que todas as organizações procuram identificar e premiar mas nem sempre o conseguem.

O ranking português de Melhores Gestores de Pessoas tem como objetivo identificar, entre um conjunto de candidatos, os melhores gestores de pessoas em Portugal através

de uma avaliação da perceção, pela própria equipa, das suas características e competências. Competências porque um gestor tem de saber “o que” fazer; e características pessoais, porque é o “como” pratica essas ações que podem fazer do gestor um líder eficaz.

A metodologia analisa um leque abrangente de aspetos da relação de um gestor com as pessoas pelas quais é responsável, bem como da sua postura relativamente à organização a que pertence. Este modelo de características e competências foi desenvolvido pelos responsáveis da iniciativa e validado por um painel de especialistas de RH, que selecionaram o que consideram ser os indicadores mais importantes no gestor de pessoas ideal. O modelo conceptual é bem representado por três círculos, em que cada um representa as áreas de intervenção do gestor: a organização, o colaborador e a equipa. Estas áreas estão intimamente interligadas – sem empresa não há pessoas nem equipas, e estas são por sua vez a estrutura da empresa. Estas áreas constituem o “que” o gestor deve fazer, por exemplo, de que forma comunica a visão da organização, o que faz para gerir a mudança, como avalia as pessoas, como planeia e organiza o trabalho da equipa, etc. São por isso as suas competências, aquilo que aprendeu e como o executa.

No entanto, falta ainda uma quarta dimensão, transversal a todas as outras, e que coloca o que o gestor é no centro deste processo dinâmico. Tratam-se pois das suas características pessoais, aquilo que faz parte integrante do seu caráter e para o qual não existe um manual de procedimentos. São disto exemplo a empatia, a credibilidade, a flexibilidade, a resiliência e a coragem, entre outros. Trata-se portanto daquilo que o gestor-pessoa é na sua essência e como o revela aos outros. Neste modelo, as suas características, reveladas pelas suas atitudes, assumem



Top 5	Dimensão
Foco no Cliente	Organização
Resiliência	Características
Acessibilidade	Características
Envolvência	Características
Estímulo da Inovação	Organização



Bottom 5	Dimensão
Otimização de recursos e competências	Equipa
Facilitação de comunicação dentro da equipa	Equipa
Objetividade	Características
Flexibilidade	Características
Delegação	Colaborador

Avaliação das características e competências

a mesma importância que as suas aptidões. O papel do gestor é, pois, trabalhar cada uma destas áreas num delicado equilíbrio, a partir de tudo o que ele é.

É com base nestas grandes áreas, constituídas por um conjunto alargado de indicadores, que são identificados os melhores gestores de pessoas em Portugal.

Resultados 2012

A primeira edição do projeto foi encerrada com a divulgação pública em que se apresentou o grupo dos Gestores de Pessoas que obtiveram mais de 70 pontos (escala de 0 a 100), considerados assim os Melhores Gestores de Pessoas do ano. Foram distinguidos 21 gestores, do setor público ao setor privado, da indústria aos serviços.

De entre os gestores que concorreram, observou-se uma grande disparidade de avaliações. O gestor com pontuação mais baixa obteve uma nota inferior a 60 pontos, contra

os mais de 90 do melhor. Por grandes áreas de análise, foi a dimensão Colaborador, que avalia competências como Autodesenvolvimento, Avaliação das pessoas, Delegação, Diálogo e Motivação, que registou o valor mais baixo. Destes, o que mais penaliza a avaliação dos gestores a nível de desenvolvimento do indivíduo é a capacidade de delegação e a avaliação das pessoas.

De entre os domínios analisados nas quatro áreas observadas, as melhores avaliações registaram-se no foco no cliente por parte do gestor, na sua capacidade de resiliência, na acessibilidade e envolvimento e ainda no estímulo da inovação dentro da organização. Do lado oposto, as características e competências menos bem avaliadas na generalidade dos gestores são a capacidade de delegação, facilitação de comunicação dentro da equipa, otimização de recursos e a sua atitude ao nível de flexibilidade e objetividade. (Ver gráfico.)

Edição 2013

A identificação dos Melhores Gestores de Pessoas está já na segunda edição e vai continuar a premiar os gestores que dentro das suas organizações ajudam a desenvolver o talento e a criar valor. Os destinatários do estudo são as chefias diretas (gestores de pessoas que tenham pelo menos cinco pessoas a reportar-lhes diretamente) e as chefias indiretas de segundo nível (gestores de pessoas que tenham pelo menos dez pessoas a reportar-lhes direta ou indiretamente).

O questionário é lançado, via *e-mail*, a todos os colaboradores que reportem ao candidato há pelo menos seis meses, garantindo sempre a confidencialidade das respostas individuais.

Além da possibilidade da entrada no *ranking* dos Melhores Gestores de Pessoas, a cada candidato será dado um relatório com os seus resultados individuais e recomendações de melhoria. **—P**



Mais
Soluções para os
seus trabalhadores

Mais poder de compra com eficiência fiscal
Mais produtividade com aumento do bem-estar social

Euroticket®
5412 6789 1234 5678
01/12 01/14
MANUEL PEDRO
EDENRED

Cheque Estudante®
9901 0309 7911 7860
03/13 04/15
ANTÓNIO MARIA
EDENRED

Cheque Creche®
Por favor, introduza os seus dados pessoais.
Nome do Utilizador:
Password:

Edenred

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



O Futuro da GRH visto pelos seus protagonistas de amanhã

A *Pessoal* convidou seis alunos do curso de Gestão de Recursos Humanos para falarem do presente e do futuro da gestão de pessoas. Quisemos saber o que é que os protagonistas de amanhã pensam sobre o significado, hoje, da GRH em Portugal, sobre o que é que mudariam na gestão de pessoas levada a cabo nas nossas empresas; e, porque a vida é composta de objetivos e metas a alcançar, perguntámos a estes seis jovens os seus sonhos e objetivos profissionais.



Tiago Barbosa, ao centro, com os seus colegas do Núcleo de Gestão de Recursos Humanos do ISCSP

Por que razão é importante ouvir a minha geração

por: **Tiago Barbosa**, 3º Ano de GRH no ISCSP-UTL e presidente do Núcleo de GRH

As organizações exigem cada vez mais dos seus colaboradores como consequência das pressões externas, obrigando a que o papel dos gestores de recursos humanos no futuro mude. O stress, as novas perspectivas de carreira, as novas habilidades e novas competências-chave são cruciais para a gestão de recursos humanos, implicando o desenvolvimento de novos métodos de formação que estimulem a adaptabilidade face à grande evolução sociotecnológica, à complexidade organizacional e à ambiguidade. Perante esta realidade os futuros gestores de recursos humanos devem projetar as suas ansiedades profissionais num futuro que exija de si mesmos criatividade para melhorar o trabalho que lhes é cometido, novos níveis de desempenho e que saibam gerir os seus próprios processos de aprendizagem, procurando maneiras diferentes e não tradicionais de alcançar a satisfação e a motivação no trabalho, reavaliando o equilíbrio entre o trabalho e a família, sendo resistentes às barreiras na carreira que serão comuns na sua vida profissional. Deverão, também, esperar mudanças de

identidade de carreira ao longo do tempo, pois irão aprender novos comportamentos de gestão no seu percurso, ajustando-se a uma nova e precária natureza da lealdade das organizações e para com as organizações. Além disso, terão de encontrar formas de minimizar e lidar com os sentimentos de descontentamento, devido à intensificação da necessidade de flexibilidade, competitividade, inovação, velocidade e melhorias de produtividade.

Kiechell (1994) apresenta um modelo orientado para a futura GRH que se adequa ao futuro gestor de recursos humanos na medida em que este deve adquirir e mostrar o domínio de quatro competências essenciais para que possa fazer um *link* bem sucedido entre a universidade e as organizações. Primeiro, ser um especialista num determinado campo ou assunto, em que o trabalho e o rendimento vêm em primeiro lugar, procurando ao máximo ter experiências laborais enquanto estuda de modo a passar do *know-how* para o *savoir-faire*, substituindo a segurança do trabalho pelo objetivo de empregabilidade. Ser um *networker*, embora

Os futuros gestores de recursos humanos terão de desenvolver uma panóplia muito maior de habilidades e competências que os atuais

as organizações trabalhem numa lógica feudal, independentemente das interações socio-profissionais e culturais, capaz de desenvolver uma experiência *cross-funcional*, colaborando efetivamente com uma grande diversidade de grupos multidisciplinares de pessoas. Ser auto-suficiente, o que significa que tem de se libertar dos benefícios psicológicos que um emprego seguro oferece e aprender a gerir a sua própria carreira e a sua vida familiar. Ser resiliente, tendo a capacidade de conviver com altos níveis de incerteza e conseguir recuperar rapidamente de falhas e deceções. Por último, a aquisição de novas competências, pois os futuros gestores de recursos humanos terão de desenvolver uma

egor
GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Recrutamento
Formação | Consultoria
Trabalho Temporário
Outsourcing | Incentivos
Coaching

www.egor.pt

Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria

Paixão pelas pessoas

Outsourcing
Trabalho Temporário
Recrutamento e Seleção
Formação



panóplia muito maior de habilidades e competências que os atuais porque a oportunidade vai para aqueles que criam o trabalho, e não aqueles que herdaram um conjunto predeterminado de tarefas.

Embora as organizações imponham exigências aos colaboradores, os mesmos exigem das suas organizações, e acredito que hoje mais do que nunca as organizações devem ouvir os futuros gestores porque são filhos de uma geração que viu-se obrigada de forma abrupta a lidar com orçamentos familiares inconstantes, com a instabilidade e insegurança do emprego dos pais, em virtude da atual crise, e que, uma grande percentagem, enquanto estuda recorre ao trabalho

temporário para se auto-sustentar, desenvolvendo uma cultura de constante adaptação a novas realidades, o que expressa uma consciência real dos desafios que lhes esperam ao longo da vida. No entanto, estas experiências de vida são um fator estratégico para as organizações pois podem contribuir para uma melhor gestão das pessoas porque entendem as suas realidades de uma forma experimentada e simultaneamente conseguem prever como o *core business* das organizações pode ajustar-se e utilizar as ansiedades dos colaboradores como contributo estratégico, partindo do princípio de que o colaborador começa a tratar o empregador como um cliente e o trabalho como um produto. — P

6 aspetos que os futuros GRH devem ter ou fazer

- Criatividade para melhorar o trabalho que lhes é cometido;
- Capacidade de saber gerir os seus próprios processos de aprendizagem;
- Procurar maneiras diferentes e não tradicionais de alcançar a satisfação e a motivação no trabalho;
- Reavaliar o equilíbrio entre o trabalho e a família;
- Esperar mudanças de identidade de carreira ao longo do tempo;
- Encontrar formas de minimizar e lidar com os sentimentos de descontentamento.

O que é que significa hoje GRH em Portugal?

Hoje, a Gestão de Recursos Humanos é um elemento fundamental na gestão estratégica de qualquer organização. O facto de Portugal estar a passar por um período extremamente negativo, quer do ponto de vista laboral, quer do ponto de vista social, leva-me a querer que hoje é fundamental conseguir estratégias inovadoras que consigam, de certa forma, conciliar as perspetivas e objetivos de qualquer trabalhador, com os objetivos estratégicos da organização. Aí, a gestão de pessoas, pode, de facto, ter um papel fundamental, para que se possa fazer a diferença, na procura constante de práticas que possam ir ao encontro de novos caminhos, para que a organização e os seus ativos possam, juntos, enfrentar o presente e criar um futuro.”

João Maria Gordino,
aluno do 3º ano de GRH

“A função fundamental dos gestores de recursos humanos é promover a eficiência e a eficácia dos trabalhadores de uma empresa/ organização, para que esta atinja os seus objetivos da melhor forma possível.

A área dos Recursos Humanos em Portugal sempre foi vista como uma área dispensável e tratada como aquela que qualquer gestor pode dirigir.

Por bem, nos últimos anos esta situação tem vindo a alterar-se, estando ainda longe da situação ideal. As empresas portuguesas têm vindo a reconhecer a importância da Gestão de Recursos Humanos,

não só devido à excessiva rotatividade de pessoal que se observava, como também, à falta de qualidade e dedicação dos trabalhadores, isto é, um gestor, em nada relacionado com os RH, não tinha capacidade nem conhecimentos suficientes para conseguir contratar os melhores profissionais para a empresa, e muito menos os conseguia manter na empresa, aliciar, gerir e satisfazer, para assim poder haver um bom clima de trabalho, logo uma boa produção.

A Gestão dos Recursos Humanos só tem tendência a aumentar, sendo uma importante estratégia nas empresas, realçando através desta a evolução dos talentos e a criação de uma nova cultura de gestão e liderança. As pessoas serão o fator diferenciador das empresas e serão geridas como tal. Esta evolução da área dos RH vai-nos levar a um problema: por um lado, vamos ter um grande número de desempregados, e, por outro, um grande número de postos de trabalho por preencher, isto deve-se à exigência de bons profissionais na empresa, acabando assim com os postos de trabalho ocupados por pessoas que em nada fazem falta à empresa.”

Marta Roque, aluna do 1º ano de GRH

“Considero que a Gestão de Recursos Humanos em Portugal ainda precisa de muito desenvolvimento e progressão. As empresas portuguesas ainda não têm muito a cultura de ter um departamento de recursos humanos, este encontrando-

-se mais em multinacionais ou empresas internacionalizadas que têm escritórios em Portugal. Significa que acredito que deveria existir mais departamentos de RH em Portugal e que devia ser mais valorizado, pois, as funções de RH são fulcrais em qualquer empresa – até para os próprios trabalhadores. É necessário alguém que não os veja como números mas sim como pessoas que eles são, é preciso um mediador entre o empregador e o empregado, um organizador e responsável pelo seu trabalho, os seus rendimentos e a sua produtividade.”

Inês Lopes, aluna do 2º ano de GRH

“Acho que a Gestão de Recursos Humanos em Portugal, atualmente, ainda passa um pouco despercebida, está um tanto ofuscada. Muitas vezes, quando ouço algumas pessoas falarem do departamento dos recursos humanos das suas empresas, apercebo-me que não é aquilo que esperava que fosse, ou aquilo que aprendi durante três anos da minha licenciatura sobre o verdadeiro significado de Gestão de Recursos Humanos. Falam de um departamento meramente administrativo, que apenas executa tudo o que está afeto ao contrato do trabalhador e, principalmente, aos salários de cada um e que, a gestão das pessoas e a ajuda no seu desenvolvimento profissional fica posta de parte. Aliás, no meu círculo de amigos devo poder contar com poucos dedos de uma mão aqueles que alguma vez mencionaram que os recursos

humanos se preocuparam com o empenho e desempenho dos seus colaboradores. É triste ao aperceber-me que apenas uma ínfima percentagem de empresas portuguesas dão o devido valor ao ser humano enquanto forte contribuinte para os objetivos, resultados e sucesso da empresa.

Na Sociedade do Conhecimento, como nomeou o grande Peter Drucker, em que hoje vivemos, na qual o conhecimento tornou-se uma das principais ferramentas e estratégias na geração de riqueza das organizações, questiono-me como é possível que ainda existam empresas que tratam o ser humano como um mero objeto ou um mero recurso, que apenas serve para criar resultados. Já não vivemos propriamente na sociedade da organização científica do trabalho de Frederick Taylor, em que o homem era apenas entendido como uma máquina. Não se pode simplesmente colocar o trabalhador numa linha de montagem e pedir-lhe para trabalhar pensando exclusivamente na empresa e

“A área dos Recursos Humanos em Portugal sempre foi vista como uma área dispensável e tratada como aquela que qualquer gestor pode dirigir” [Marta Roque]

para a empresa, abdicando dele próprio e dos seus ideais.

Mas não posso generalizar, pois nos últimos anos tem-se verificado uma evolução significativa da GRH em Portugal no campo do desenvolvimento humano e comportamental, embora seja a “passinhos de bebé”. Mas mais vale que assim seja, pois será possível mudar o rumo da atual situação.

João Veríssimo, aluno do 3º Ano de GRH

“A GRH, hoje em dia, é um dos maiores e me-

lhores departamentos de qualquer empresa, e ao longo dos tempos tem vindo a evoluir de forma significativa ao nível da qualidade dos técnicos de RH. Enquanto filosofia de gestão das pessoas é baseada na crença de que os recursos humanos são relevantes de modo único para o sucesso sustentável das organizações. E uma organização ganha vantagem competitiva utilizando de forma eficaz as pessoas que a integram, recorrendo à sua mestria e engenho para alcançar os objetivos definidos.

A GRH como sendo de natureza estratégica e com ênfase na integração, tem como objetivo orientar o empenhamento das pessoas.

A GRH neste momento, em Portugal, aborda as relações com os empregados de forma mais individualista que coletiva. A mesma é focada nos valores associados com o negócio, contudo, sublinha-se uma ênfase crescente da importância dada aos valores morais e sociais.”

Renato Teixeira, aluno do 1º ano de GRH

NOVO CATÁLOGO

outdoor corporate

Desenhamos eventos interactivos que correspondam ao tema, visão, metas, objectivos e orçamento de cada organização, desenvolvendo a imaginação dos participantes e competências core para o sucesso organizacional.

www.letstalkgroup.com



contacte a nossa equipa de consultores para desenhar um programa à medida!

solicite-nos uma proposta por:
email. info@letstalkgroup.com
ou telf. +351 21 795 74 68



let'stalkgroup

Mastering People Development



Sonhos e objetivos profissionais

Sentir-me útil e ajudar no crescimento de qualquer organização por onde possa passar é, para além de um objetivo, um compromisso que quero fazer comigo próprio. E, claro, uma vez que quero trabalhar com pessoas e para pessoas, se puder fazer a diferença num mundo tão competitivo como o de hoje, seria um sonho do qual me poderia orgulhar.”

João Maria Gordino, aluno do 3º ano de GRH

“Objetivos e sonhos tenho vários... Se me tivessem perguntado isto há um ano, diria de imediato que o meu objetivo profissional era ser cavaleira o resto da vida, ir para fora de Portugal e ser uma boa profissional de equitação. Entretanto muita coisa mudou, a entrada para a faculdade, a necessidade de ter de começar a trabalhar, todo um conjunto de circunstâncias, me fez repensar e alterar os meus objetivos profissionais.

Acho que o principal objetivo profissional de qualquer pessoa, começa por sermos os melhores dentro da nossa área. Se um diretor de recursos humanos me perguntasse qual o meu objetivo, de imediato lhe responderia que era estar no lugar dele.

Hoje em dia digo, seguramente, que o meu objetivo profissional é criar uma empresa ligada à comunicação, da qual serei diretora de recursos humanos e escolherei, um por um, todos os trabalhadores para a minha empresa. Objetivos

profissionais são, sem dúvida, o que acabei de falar; já sonhos, o meu sonho é outro. Sempre sonhei ser piloto e acho que desde miúda até aos meus últimos dias, vai ser esse o meu sonho. É possível concretizar mas é necessário um investimento demasiado grande. Acho que todos nós temos um sonho que nunca passa disso mesmo – este é o meu!”

Marta Roque, aluna do 1º ano de GRH

“Tenho o sonho de aprender as várias áreas que os recursos humanos contêm e conseguir trabalhar em todas. Pretendo fazer o meu mestrado na Austrália e conseguir empregar-me lá, pois, os recursos humanos são vistos como uma peça essencial das empresas e a qualidade de vida para os mesmos é, de todo, recompensadora.”

Inês Lopes, aluna do 2º ano de GRH

“Os meus sonhos são mais que muitos, daqueles que nunca mais acabam, que surgem em catadupa. Mas penso que terá de ser assim. Acho que ninguém se contenta apenas com um só objetivo por realizar. É natural dizer que quero alcançar as minhas metas, os meus objetivos, mas para tal quero saber escutar, saber aprender, saber aproveitar todo o conhecimento que me é dado para poder construir o meu percurso não só como pessoa, mas como profissional. Pretendo chegar longe, mas saberei esperar para alcançar esses sonhos. Acima de tudo, não se trata apenas de

“Os recursos humanos têm de ser vistos como um exemplo a seguir dentro da empresa, como os modelos que são imitados pelos seus fãs”
[João Veríssimo]

saber esperar (pois esperar de mais não leva a lugar algum), mas sim saber batalhar e saber lutar, pois o que maior gozo dá é perceber que obstáculos desafiantes foram ultrapassados.”

João Veríssimo, aluno do 3º Ano de GRH

“Tenho vários sonhos e objetivos traçados na minha vida, quando acabei o secundário daria que era impossível ir para a faculdade e começar a tirar uma licenciatura, mas no entanto, como a vida dá muitas voltas, aqui estou eu a tirar Gestão de Recursos Humanos. A partir do momento em que entrei para a faculdade, o meu grande objetivo e sonho é acabar o curso, ter uma boa nota no final e conseguir um bom emprego e ter uma vida estável cá em Portugal. E em Portugal porque acho que somos nós jovens que temos de arregaçar as mangas e ir à luta, não desistindo do nosso país. Se no passado os nossos pais e avós não desistiram, não é nesta geração que iremos desistir, temos de, todos unidos, elevar ao máximo o nosso país.”

Renato Teixeira, aluno do 1º ano de GRH

O que é que mudaria na gestão de pessoas?

Penso que, acima de tudo, processos altamente burocráticos, que possam travar o crescimento da própria organização. Como se sabe, Portugal tem de facto uma sentida aversão à mudança, o que priva e pode causar medo em mudar e inovar, fazendo com que processos simples em áreas como recrutamento e seleção, gestão de talento, ou até mesmo despedimentos, ou taxas de absentismo, possam ser um pesadelo quer para trabalhadores, quer para empresas.”

João Maria Gordino, aluno do 3º ano de GRH

“Há muitas empresas hoje em dia que não têm a menor noção do que é criar uma equipa vencedora. Empresa nenhuma e equipa nenhuma

começa a construir uma casa pelo telhado, isto é, não podemos querer que um trabalhador entre na empresa e tenha o maior sucesso e consiga de imediato atingir os objetivos máximos. Ser bom e ser o melhor leva tempo – ter uma equipa boa e a melhor ainda leva mais tempo! Um grande número de empresas contrata pessoal, se não corre tudo bem de início, dispensa-se e contrata-se novas pessoas. Na minha ótica isto é um dos maiores erros, há que acreditar, formar e esperar pelos trabalhadores, só assim se poderá vir a ter uma equipa de sucesso.

Horários fixos, salários fixos, trabalho rotineiro, grande nível hierárquico entre trabalhadores e diretores, tudo isto são fatores que não ajudam ao sucesso da empresa.

Se eu oferecer um salário base na empresa X (mesmo que menor do que o da empresa Y), mas oferecer um 'extra' aos dois melhores trabalhadores de cada mês, os meus trabalhadores farão o seu trabalho bastante mais motivados do que os da Y, pois têm um objetivo e esse objetivo é serem os melhores! Não há nada mais satisfatório do que ver os nossos trabalhadores quererem ser os melhores. Se alguém precisar de entrar mais tarde ou sair mais cedo, um dia, por exceção, se eu for benevolente, vou deixar o meu trabalhador contente com mais vontade de trabalhar, tal como se mantiver uma relação saudável com eles, ao invés de me impor e mostrar a minha superioridade.

Podemos pegar por vários pontos na gestão de

uma empresa e tentar mudar, mas a mudança não pode nunca ser algo repentino, tem de ser moderado e equilibrado e só assim os trabalhadores conseguirão aceitar, compreender e modelar.”

Marta Roque, aluna do 1º ano de GRH

“Era bom que déssemos mais valor ao departamento de recursos humanos, mostrássemos a importância desta área e a necessidade de existência dos RH nas empresas para que haja uma melhor comunicação, ambiente e organização.”

Inês Lopes, aluna do 2º ano de GRH

“Não se pode esquecer que a Gestão de Recursos Humanos começa a ter uma função mais estratégica dentro da organização.

Em primeiro lugar, a GRH deve pensar e agir no modo como os trabalhadores são tratados, enfatizando a preocupação e a sua relação com eles, criando a perceção de que se age como um parceiro e não como um simples departamento que apenas calcula o salário ao final do mês.

As principais mudanças devem recair primeiramente sobre o próprio departamento e equipa técnica de recursos humanos, consciencializando-os de que serão os principais influenciadores dos colaboradores da organização, assegurando que prestarão toda e qualquer informação que garanta a uniformidade das estratégias da empresa.

Os recursos humanos têm de ser vistos como um exemplo a seguir dentro da empresa, como os modelos que são imitados pelos seus fãs, pois afinal de contas são eles que fornecem as hipóteses de escolha, ajudando na resolução dos seus problemas. Para isso é necessário investir num ótimo relacionamento interpessoal dentro da organização, desenvolvendo o espírito de cooperação, o que torna os colaboradores mais envolvidos e comprometidos com os objetivos que se espera serem alcançados.

Tem de haver uma maior preocupação com o lado mais humano do colaborador, bem como ter em mente que são pessoas e que têm sonhos e objetivos pessoais. Para além da preocupação

com os objetivos organizacionais, pode-se, e deve-se, conjugá-los com os objetivos individuais de cada um, despoletando nos trabalhadores satisfação pessoal, bem como criando a motivação necessária à aplicação do esforço de cada um nos objetivos da organização. Portanto, é um ciclo em que tudo está unido, e que cada parte (indivíduo e organização) consegue satisfazer-se a si e à outra parte, desde que essa união permaneça forte e equilibrada.”

João Veríssimo, aluno do 3º Ano de GRH

“Eleva o nível dos trabalhadores das empresas para terem uma melhor qualidade, alcançar a motivação dos empregados, pois só assim se consegue atingir a produtividade que se pretende numa empresa. Garantir a segurança dos trabalhadores não só a nível físico mas também psicológico, pois é importantíssimo que os empregados consigam ter o nível certo de autonomia para a execução das suas tarefas.”

Renato Teixeira, aluno do 1º ano de GRH

Se pensar bem, percebe que o mundo de hoje precisa dos líderes de amanhã.



MBA ISEG 2013/15 30ª edição

- › Certificação Internacional
- › Formação integrada assente em 3 pilares: gestão, liderança e empreendedorismo
- › 1 semana em Silicon Valley na Universidade de São Francisco
- › Treino intensivo em liderança na Academia da Força Aérea
- › Aulas com tecnologia Apple com oferta de iPad a todos os alunos
- › 18 meses em regime pós-laboral
- › Mais de 700 alunos formados
- › Melhor programa value-for-money em Portugal de acordo com a CEO Magazine

Acreditamos que apenas aqueles que fazem as escolhas certas, que investem no desenvolvimento de competências e que se desafiam, podem vir a ser os líderes de amanhã. Accreditamos que só os que arriscam pensar fora do quadrado estão preparados para encontrar novos caminhos, inspirar pessoas e marcar a diferença. Se pensar bem, vai perceber que para os melhores, o sucesso não é uma meta, é uma consequência.

Pensar bem, é pensar melhor.

O MBA do ISEG tem a duração de 450 horas.

Accredited by
Association
of MBAs

YouTube Pinterest Facebook LinkedIn
iseg.utl.pt

SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
LISBON



Especial RH

Formação de Executivos

Desenvolvimento de carreira e retenção de colaboradores

A formação é crítica para o desenvolvimento de carreira e retenção de colaboradores de acordo com o estudo global realizado pela Kelly Services, que destaca que os trabalhadores estão a assumir o controlo da sua formação profissional.

por: **Patrícia Noletto**

De acordo com as mais recentes conclusões do *Kelly Global Workforce Index* (KGWI), os trabalhadores em Portugal estão cada vez mais a assumir o controlo da sua formação profissional e do desenvolvimento das suas competências de forma a poderem gerir as suas carreiras e manterem-se competitivos num mercado cada vez mais desafiante.

O estudo revela ainda que os empregadores que investem na formação dos seus colaboradores, não só obtêm ganhos de produtividade como possuem

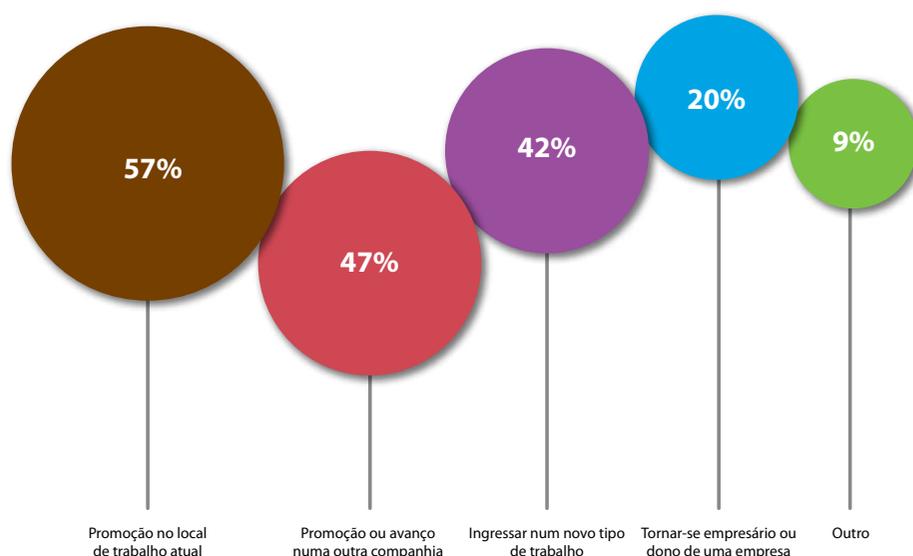


Gráfico I: O que o motiva a obter novas capacidades ou a formação adicional? (percentagem global, sendo admitidas respostas múltiplas. Resultados a nível mundial.)

gloBa Global Estratégias
Learning is changing®

High Performance People make all the Difference!

FORMAÇÃO INTER-EMPRESAS
Seminários, Master Courses, Conferências Profissionais e Project Management PMI®.

SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS
Business Solutions, Assessment, Coaching, Outdoors e Business Games.

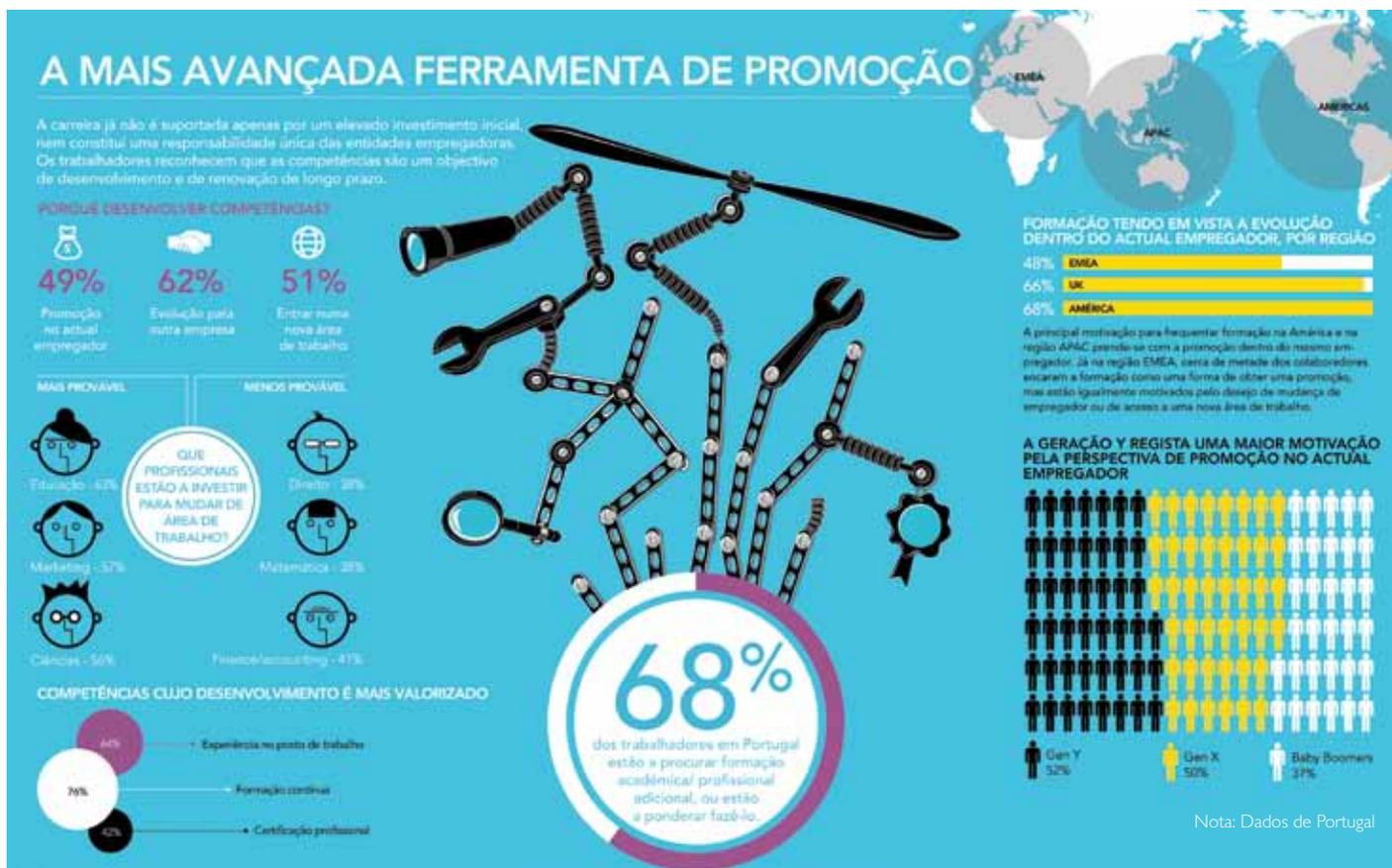
E-LEARNING
Cursos e-Learning, Consultoria, Plataforma MOS, Mobile Learning.

CONSULTORIA E OUTSOURCING
Consultoria de Formação e RH, Consultoria de Incentivos e Outsourcing.

Learning is changing

demOS GROUP

www.globalestrategias.pt



À

Lupa

Os resultados do estudo em Portugal revelam que:

- Cerca de três quartos dos inquiridos identificaram a formação académica e profissional como sendo o meio mais eficaz para o desenvolvimento de competências, posicionando-a à frente de outras alternativas como a experiência obtida no posto de trabalho, seminários, certificação profissional e *mentoring*.
- A formação ministrada pelos empregadores no local de trabalho é em geral objeto de aprovação, com 70% dos inquiridos a concordarem que a mesma é eficaz para o desenvolvimento de competências.
- As competências referidas como críticas para o êxito profissional são a cooperação/trabalho de equipa, organização/atenção ao detalhe, escuta ativa e comunicação verbal.
- 60% dos inquiridos indicam o facto de ser bilingue como uma competência que constitui um pré-requisito para o êxito profissional, destacando o inglês e o espanhol como opções preferidas.

maior capacidade de retenção dos seus colaboradores.

O estudo revela que dois terços (68%) dos inquiridos em Portugal, ou estão ativamente à procura ou ponderam frequentar alguma forma adicional de formação académica ou profissional.

Bem mais de metade (62%) refere que a sua principal motivação para frequentar ações de formação consiste na oportunidade de evolução para outra empresa, mais do que uma promoção dentro da empresa onde se encontra, ou ainda para dar início ao seu próprio negócio.

Ao contrário de alguns estereótipos, os colaboradores da Geração Y têm maior probabilidade de se manterem fiéis aos seus empregadores, com 52% a sentirem-se motivados com a possibilidade de promoção nas suas atuais empresas, percentagem que é mais elevada do que na Geração X (50%) e do que na geração de *Baby Boomers* (37%).

O estudo revela que 68% dos inquiridos em Portugal ou estão ativamente à procura ou ponderam frequentar alguma forma adicional de formação académica ou profissional

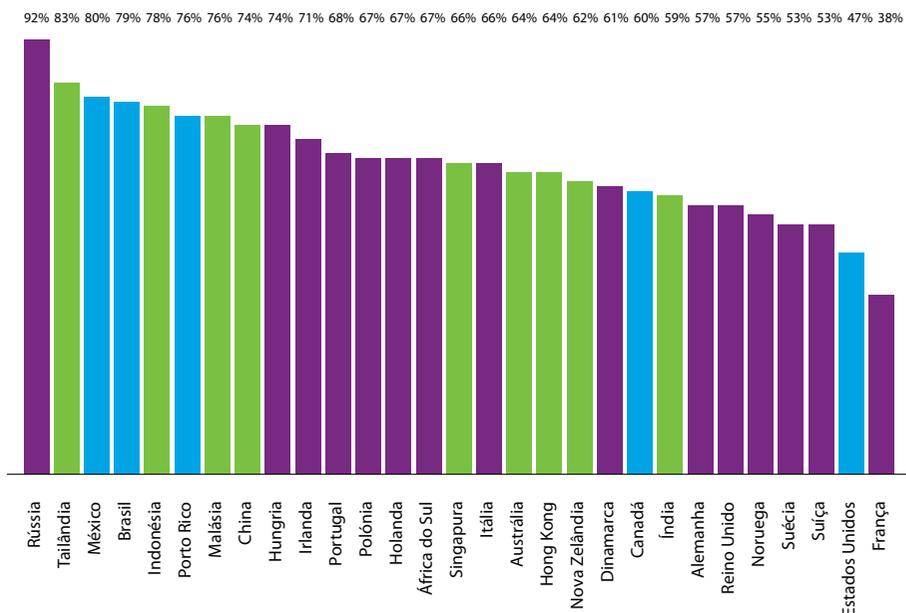
“Os trabalhadores estão cada vez mais a gerir o desenvolvimento das suas competências de forma a assegurarem o seu futuro e de se manterem relevantes num contexto empresarial em rápida mutação”, refere Afonso Carvalho, diretor-geral da Kelly Services Portugal, para acrescentar que estas conclusões mostram que a responsabilidade pela gestão do desenvolvimento de competências já não reside unicamente nas entidades empregadoras. “Os colaboradores estão a assumir o controlo e a procurar formas de renovar e

desenvolver competências ao longo da sua vida. As decisões relacionadas com a formação e desenvolvimento profissional fazem agora parte integrante da equação de emprego e desempenham um papel importante ao nível da motivação, do desempenho e da retenção dos colaboradores.”

Acerca do estudo *Kelly Global Workforce Index*

O *Kelly Global Workforce Index* (KGWI) é um estudo anual global que revela opiniões sobre questões relacionadas com o mercado de trabalho. Aproximadamente 122 000 pessoas na América e nas regiões EMEA e APAC responderam ao estudo em 2013, incluindo 6 786 em Portugal. O presente estudo foi realizado *online* pelo RDA Group em nome da Kelly Services. — P

Gráfico II: Está atualmente a considerar/ procurar educação ou treino extra por forma a dedicar-se a um novo tipo de trabalho? (percentagem de “sim” por país)





WWW.MINDCOACH.PT

COACHING IN COMPANY & CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS EM COACHING

CURSO DE CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL EM COACHING - DA LAMBENT CERTIFICADO PELA ICC - INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY

Edições das certificações em 2013:
LISBOA: 26 a 29 SETEMBRO + 3 a 6 OUTUBRO | **LISBOA:** 24 a 31 AGOSTO 8 a 11 + 13 a 16 OUTUBRO
PORTO: 8 a 15 JUNHO | 1 a 8 DEZEMBRO | **VIANA DO CASTELO:** 1 a 8 JULHO



ALEXANDRA DIAS LEMOS
MANAGING PARTNER
Executive Coach / ICC International Coach Trainer



JOSÉ POLÓNIA
CEO MINDCOACH
Executive Coach



EMCC European Quality Award



EMCC European Mentoring & Coaching Council

O Programa da Lambent certificado pela ICC recebeu em 2010 o Prémio Europeu da Qualidade-EQA atribuído pelo European Mentoring & Coaching Council.
 TEL: +351 21 158 22 04 / EMAIL: INFO@MINDCOACH.PT

Formação de executivos

por: **ATEC**



A diversidade de desafios e contextos a que qualquer executivo hoje em dia é sujeito, faz com que, obrigatoriamente, a atualização e o crescimento individual sejam dois vetores fundamentais no seu sucesso profissional.

Longe vão os tempos em que para se ascender a um cargo executivo, e manter-se nele, bastava obter um grau académico ao nível da licenciatura e, ao nível do exercício das funções, ter um desempenho razoável. Gradualmente, primeiro com o aumento dos níveis académicos e, mais tarde, com a competição emergente da globalização, tornou-se cada vez mais premente o incremento da base dos saberes, procurando alargar a formação de base em matérias tão mais transversais quanto possível.

Hoje, os executivos procuram com maior acuidade tomar contacto e conhecimento com as mais variadas ferramentas, concebidas e estruturadas exatamente para o desempenho de cargos executivos – quer se trate de posições

de topo ou mesmo de segundas ou terceiras linhas para, em particular nestas posições, além de uma permanente atualização e/ou aquisição de novos conhecimentos, poderem aspirar ao exercício das posições de topo.

As organizações procuram traçar os melhores percursos de desenvolvimento para os recursos humanos que as integram, todavia não é possível determinar uma única linha de desenvolvimento para todos os colaboradores, pois cada qual tem as suas especificidades.

Por este motivo, a abordagem recomendada será a conjugação de vários percursos que, complementando-se, visam o crescimento e a maturidade individual e organizacional das empresas.

Se, por um lado, o desenvolvimento de competências individuais é fundamental para o crescimento dos indivíduos, as organizações requerem cada vez mais soluções, que harmonizem estratégias e visões. Nesse sentido, existem ferramentas específicas que permitem trabalhar o nível individual

Longe vão os tempos em que para se ascender a um cargo executivo, e manter-se nele, bastava obter um grau académico ao nível da licenciatura e, ao nível do exercício das funções, ter um desempenho razoável.

e o nível organizacional, podendo ser utilizadas de forma isolada ou integrada. Programas de desenvolvimento específicos, abordagens assentes na metodologia de moderação de *workshops* e *teambuildings*, entre outros, são apenas alguns exemplos das opções existentes.

Complementarmente, existe a linha de recursos humanos dado que é preponderante e necessário que as políticas de retenção, motivação e crescimento organizacional estejam atualizadas e definidas.

Por fim, existe uma linha de atuação complementar a todas as outras, que assenta no desenvolvimento de competências ao nível da gestão. Nesta linha, as soluções existentes concretizam ideias que acima de tudo pretendem trabalhar questões relacionadas com a gestão da mudança, com a liderança de pessoas, o compreender o negócio de um ponto de vista abrangente, entre outras temáticas, tendo como objetivo a gestão de elevada *performance* ao nível do indivíduo, das mudanças, das pessoas e do negócio.

Para dar resposta a estas necessidades, a ATEC procura disponibilizar os mais avançados programas, partindo de casos de sucesso comprovado, facultando aos participantes não só o conhecimento da realidade como a possibilidade de trabalhar casos práticos onde aplicam os métodos recém-conhecidos. Pretendemos afirmar-nos no mercado da formação pelo que fazemos, convictamente, deixando que seja o próprio mercado a definir as diferenças que, eventualmente, possam existir. **▣**

Ainda vale a pena fazer um MBA nos dias de hoje?

por: ISEG

Fazer um MBA nos dias de hoje continua a ser sinónimo de diferenciação. Continuam a ser os profissionais com mais ambição a optar pela frequência deste tipo de programas.

Seja para aprender ou refrescar técnicas de gestão numa fase ainda relativamente jovem da carreira, para preparar as decisões difíceis de carreira de gestão futura, ou para aumento do *network*, o MBA é sempre um bom investimento, principalmente nesta altura de crise, em que as oportunidades de trabalho internamente são cada vez mais escassas. O MBA poderá constituir uma oportunidade para alavancar uma mudança de carreira, correspondendo normalmente a uma valorização em termos salariais. O esforço de investimento num MBA é tremendo, mas continua a ser um garante contra os momentos dramáticos de transformação como aquele que vivemos.

Quando os profissionais começam a ter responsabilidades ao nível do *middle management*, o que tipicamente acontece entre os três e os sete anos de atividade profissional, verifica-se que as competências necessárias a um bom desempenho deixam de ser exclusivamente técnicas para se começarem a exigir competências de gestão e liderança. É nesta fase que os profissionais sentem necessidade de investir neste tipo de formação.

Fazer um MBA em Portugal, mais especificamente um programa *part-time* como aquele que oferecemos, tem a vantagem dos participantes poderem compreender mais facilmente a realidade económica e empresarial do país. Precisamos de pessoas formadas, informadas e dinâmicas que consigam “repensar Portugal”. As organizações mudaram, o mundo mudou o que nos obriga a reinventar a forma como trabalhamos, como produzimos e vivemos em comunidade.

João Duque, Presidente do ISEG

Testemunhos

“Quando tinha 24 anos lancei com dois amigos o *Jornal de Negócios*. Tive a sorte de ter uma carreira muito diversificada já que desenvolvi pequenos negócios e passei por grandes organizações. O MBA do ISEG foi um momento de grande importância porque me fez desenvolver alguns tipos de competências técnicas, principalmente ao nível estratégico e financeiro, mas acima de tudo melhorei muito certas competências comportamentais que são fundamentais na vida empresarial. O ritmo de trabalho é intenso mas no final o esforço é sem dúvida recompensado pela aprendizagem e pelas relações que criamos entre alunos e professores”.

Tiago Cortez, diretor coordenador de publicidade do jornal *Expresso*

“Quando decidi fazer o MBA procurava uma atualização dos conceitos adquiridos, uma visão global e interdisciplinar, um novo ângulo para análise do negócio, da empresa e do setor, no mercado nacional e internacional.

Procurava alguns pontos de referência para converter em pilares no desenvolvimento da minha atividade. O que encontrei no

MBA do ISEG foi tudo isso e muito mais: o retorno à vida académica pelos claustros do ISEG, onde encontrei forças para conciliar a vida profissional e familiar com a frequência das aulas do MBA. O privilégio de partilhar sala de aula e absorver conhecimento da experiência adquirida dos professores selecionados.

Paula Santos, direção departamento de controlo de crédito do Grupo Azevedos

“O MBA alavancou uma viragem na minha vida. Não bastasse ter fortalecido as minhas competências profissionais e intelectuais, ao nível pessoal foi uma experiência perene e muito positiva. Uma evidência que constatei foi no processo de tomada de decisão, que passou a ser indubitavelmente mais facilitado. O método de ensino, o estimulante ambiente de estudo e reflexão, suportado por um excelente corpo docente, proporcionou-nos uma visão holística da empresa, agilidade de raciocínio perante novas dificuldades e capacidade de reinventar processos. Liderar ou otimizar recursos é agora encarado como uma tarefa simples e divertida.

Marco Pombo, diretor de compras e logística da GrandVision Portugal

Nome – *Master of Business Administration*

Objetivos – O modelo de formação assenta em três pilares: “Gestão 360°”, que corresponde à aquisição de competências técnicas de gestão; “Liderança”, pela aposta no treino de *soft skills*, que estão designadas no programa como treino *Outdoor*, (vela, a música, encenação e treino militar); e, por último, a “Gestão da Mudança”, que consiste no desenvolvimento de competências alicerçadas num espírito criativo e inovador que suportarão a criação de novas oportunidades e a implementação de novas soluções dentro das organizações ou em iniciativas de empreendedorismo.

Destinatários – O MBA ISEG foi especialmente pensado para o *middle management*.

Período de Candidatura – até 3 de julho

Propina – 16 000€

Site – www.idefe.pt/programas/mba

Formação de executivos Soluções inovadoras de aprendizagem

por: **PwC's Academy**

A exigência de elevada qualidade que se verifica na formação profissional impõe-se naturalmente quando são ainda mais escassos os recursos disponíveis.

São significativos e de especial relevo os investimentos atuais de empresas e de profissionais. Acrescem a esses investimentos as dificuldades inerentes à disponibilidade dos próprios e das entidades.

O crescente recurso a soluções inovadoras na aprendizagem constitui uma oportunidade e, simultaneamente, um desafio, devido à conceção de *e-learning*s e à sua disseminação, ao uso do *mobile learning* e de plataformas digitais de aprendizagem ou ao *social learning*.

Acrescem ainda as vantagens e desvantagens inerentes e que exigem um pensamento e alinhamento estratégicos.

Conceção de *e-learning*s

O uso de novas tecnologias tem apresentado uma tendência crescente na medida em que permite que as organizações possam apresentar soluções dinâmicas, flexíveis e que se ajustem às necessidades dos seus profissionais.

Mobile learning

Atualmente o telemóvel é muito mais do que um utensílio para fazer chamadas: utilizamo-lo para enviar mensagens, ter conversas em *chat*, navegar na *internet*, aceder às redes sociais, etc. Assim, por que não utilizá-lo para aprender?

Tendências

A inovação continua a ser a chave para o sucesso duradouro. Não só as indústrias têm evoluído com as novas tecnologias, como também as novas tecnologias se renovam continuamente, bem como os padrões e abordagens de implementação.

A forma como a tecnologia é encarada pelas

Quais as vantagens?

- Integração pessoal entre os participantes, com consequente troca de experiências através de *social learning*.
- Recurso a métodos de aprendizagem flexíveis que motivam pela utilização de tecnologias inovadoras.
- Redução de custos e maior flexibilidade de investimento.
- Melhor capacidade de *tracking* das atividades de desenvolvimento dos formandos.
- Flexibilidade e aumento da capacidade de resposta na entrega dos conteúdos mais recentes.
- Melhores resultados de aprendizagem dentro de prazos estabelecidos, com meios mais diversificados e colaboração entre os formandos.

Open University

Free knowledge with quality!

A PwC Open University é uma iniciativa inédita que permite o acesso *online* e de forma gratuita a cerca de 150 cursos. www.pwc.com/openuniversity



Fotos: PwC's Academy
Nuno Nogueira, PwC's Academy Senior Manager; Catarina João Morgado, PwC's Academy Manager



empresas deve ser mais do que uma questão de operações, sendo antes uma questão estratégica dos negócios das organizações. Assim, os líderes de todo o mundo deverão estar preparados e aptos a conhecer não só os impactos, mas sobretudo as oportunidades do mundo das tecnologias.

PwC premiada 'best blended solution'

O trabalho desenvolvido na área das 'Learning Technologies' permitiu à PwC ser uma das vencedoras do 2012 *Brandon Hall Excellence in Learning Awards* com a melhor *Blended Solution* pelo seu currículo em *Learning Technologies* e também como *Best Learning Team*.



MELHORES
GESTORES
de PESSOAS



INSCRIÇÕES ABERTAS
2ª Edição do Ranking Português
dos Melhores Gestores de Pessoas
www.melhoresgestorespessoas.com

Acompanhe-nos no Facebook
www.facebook.com/MelhoresGestoresdePessoas



Main Sponsor



Sponsor



Parceiros Institucionais



Media Partners



Academias Rumos fazem a diferença no mercado laboral

por: **Academia Rumos**

Atenta às necessidades do mercado e dos profissionais de TI, a Rumos desenvolveu as Academias Rumos, um projeto destinado a impulsionar a sua carreira, através de formação em tecnologias de vanguarda e orientadas para o mercado de trabalho.

De acordo com Jorge Lopes, diretor comercial da Rumos Formação, “estas certificações permitem aos profissionais numerosos benefícios. Os profissionais com Certificação Cisco estão entre os mais bem pagos na área de TI em todo o mundo. Por outro lado, as certificações validam competências em redes, um dos domínios com maior crescimento, versatilidade e empregabilidade. De acordo com um inquérito da Fairfield Research, esta certificação proporciona, em média, um aumento salarial de 16,7%”, salienta.

Testemunhos

“Na altura que escolhi frequentar a Academia Rumos estava desempregado e o objetivo era realizar uma formação profissional. Sou licenciado em Física e escolhi a Cisco porque as certificações são uma referência no mercado e um fator de decisão para as empresas na altura de recrutar novos profissionais. A Academia Rumos superou as minhas expectativas, pois graças a esta formação consegui um emprego, ainda antes de terminar a Academia. Foi a própria Rumos que me recomendou à empresa onde estou a trabalhar, a Real Life Technologies. É inequívoco que a formação académica é muito importante, mas nestes casos específicos a formação profissional tem muito valor, o que é lecionado tem aplicabilidade direta na

vida profissional e no quotidiano das empresas. Os exercícios que são feitos durante a formação na Academia têm uma perspetiva muito realista do que é feito no mercado de trabalho. Também destaco o bom ambiente entre os colegas de trabalho e com os formadores”.

José Lérias, systems engineer, Real Life Technologies

“Escolhi a Academia Rumos porque oferecia as melhores condições do mercado na área de formação que eu estava à procura – certificação CCNP. Iniciei um curso CCNA na Faculdade mas tinha uma grande componente teórica. Procurava uma formação que me permitisse adquirir competências mais práticas. Depois de alguma pesquisa, vi que a Academia Cisco era ideal para aprofundar os conhecimentos na área de Redes. Mas o fator decisivo para a escolha foi o facto de os formandos terem um estágio no final da formação, proporcionando a entrada no mercado de trabalho. Na Academia Rumos, em menos de três meses, já tinha o contacto para ter um estágio, para enriquecer o currículo e uma colocação no mercado de trabalho. Esta formação foi ao encontro das minhas expectativas, porque consegui uma integração no mercado de trabalho e permiti-me colocar em prática os conhecimentos adquiridos na formação”.

Maria Lopes, administradora de redes, Sonae

“Tive a oportunidade de conhecer a Rumos e de fazer o percurso *Microsoft Certified Systems Engineer*, e de seguida fui convidado pela empresa para ser formador na área Microsoft. Entretanto,

Nome: Academias Rumos

Objetivos: A Rumos desenvolveu um projeto de formação, certificação e estágio para impulsionar a carreira dos participantes. No final da formação, providencia aos candidatos a entrada direta em projetos em médias e grandes empresas com elevada evolução tecnológica, garantindo uma carreira em plataformas de sucesso. Este programa visa estabelecer o elo de ligação entre os conhecimentos adquiridos e o mundo do trabalho.

Destinatários: Licenciados ou recém-licenciados nas áreas de Tecnologias de Informação; Jovens que terminaram um curso profissional na área de Informática; Desempregados, com necessidade de atualização de competências; Profissionais com necessidade de reconversão ou progressão de carreira.

Período de Candidatura: Todo o ano.

Propina: Varia consoante a área de formação e o percurso escolhido

Site: <http://academias.rumos.pt>

to, surgiu a oportunidade de reforçar a área Cisco, altura em que iniciei o meu percurso de certificações nessa área. Fiz o meu CCNA em 1998 e mais tarde a formação de formador Cisco. Foram cerca de 8 mil horas de formação certificada Cisco pela Europa, África e muitos outros. Depois surgiu um desafio para integrar o maior distribuidor Cisco da Europa, vivi na Europa a dar formação e a fazer o acompanhamento de projetos Cisco. Até que surgiu o grande desafio da minha carreira: a oportunidade de fundar a Cisco Angola. Na altura entrei como *system engineer*, mas entretanto já aumentámos a equipa e segmentámos as áreas de operação. Atualmente sou responsável pela área de *service provider*, ocupo o cargo de *account manager* da área de serviço ao cliente”.

Daniel Paes, service provider account manager, Cisco Angola

Balanço das “24 Horas de Liderança”

por: **Filipe Ferreira**, *Partner* da SFORI

Hoje mais do que nunca os líderes necessitam de ser polivalentes, compreendendo antecipadamente as mudanças, arquitetando estratégias, definindo objetivos e critérios e implementando a mudança organizacional para enfrentar a imprevisibilidade, a incerteza e a instabilidade da organização.

O líder deve operar as ações necessárias para que os seus grupos sejam coletivos inteligentes, constituídos por indivíduos pensantes, abertos, flexíveis, pró-ativos, com criatividade e reações rápidas, para reforçar a garantia de sucesso, num ambiente altamente competitivo como aquele em que vivemos.

Este fator acarreta um líder com um perfil multifuncional, flexibilidade, adaptação a novos valores éticos e técnicos, simplicidade, transparência na gestão, uso eficaz dos diversos recursos (estratégicos, táticos, operacionais e técnicos), abordagem de gestão centrada nos processos e acrescentando valor aos bens e serviços produzidos.

Com base neste enquadramento, a SFORI concebeu e realizou nos dias 10 e 11 de maio

a primeira edição do evento formativo *premium* “24 Horas de Liderança”, no Montado Hotel & Golf Resort em Palmela.

Durante 24 horas intercaladas por dois dias, os participantes realizaram vários exercícios e dinâmicas de cariz experiencial (*serious games*), onde puderam liderar e ser liderados, os quais foram realizados em contexto *indoor* e *outdoor*, com recurso a metodologias ativas e promovendo atividades que variaram desde as mais práticas, às mais intelectuais, mas que conduziram todos os participantes a uma intervenção “*hands on*” e de autorresponsabilização no seu desenvolvimento pessoal.

Ao longo de todo o percurso formativo, os participantes exploraram as situações e experiências vivenciadas de uma forma aberta, orientada e facilitada por profissionais experientes e qualificados, que os auxiliaram a alcançar a solução comportamental que melhor resposta dá às necessidades diagnosticadas, no âmbito da melhoria das suas competências individuais.

As dinâmicas comportamentais foram complementadas com a participação de vários oradores, que afloraram diferentes perspe-

tivas da liderança em função dos diferentes contextos onde esta se aplica (empresarial, desportiva, militar e artística).

Nesta primeira edição, acreditada pela DGERT e que contou com a Chancela Científica do ISEG e a parceria da revista *Pessoal*, enquanto *media partner*, os participantes tiveram a oportunidade para se auto e hetero avaliarem, treinando as suas áreas de melhoria e desenvolvendo planos de melhoria pessoal futura, que serão complementados por sessões de *coaching*, as quais se encontram a decorrer. ──

“Foi com alguma expectativa que aceitei o desafio que os RH me lançaram – e a verdade é que ainda bem que o fiz... Não é habitual numa formação conseguirmos conciliar a teoria com a prática e, neste caso, foi-nos possível pôr em prática tudo aquilo que aprendemos através da experimentação: errando, corrigindo, falando, escutando.” [Maria Lina Dionísio]

“Este tipo de formação, para além de muito bem estruturada, torna-se muito mais eficaz, uma vez que mistura a teoria com a prática, ajudando-nos a reviver momentos do nosso quotidiano com a pressão que temos no meio empresarial, bem como nos ajuda a pôr em prática os conselhos e os ensinamentos que nos são transmitidos.” [Ana Paula Lages]



• CONSULTORES EM GESTÃO DE CAPITAL HUMANO

- AVALIAÇÃO E INTERVENÇÃO EM
 - Perfil de Riscos Psicossociais (PPJM)
 - Perfil de Competências de Gestão (PMS)
 - Gestão Emocional

Os serviços da MJP Consultoria seguem a NORMA Iso-10667- 1 : 2011

00351 218 240 238
telefone e fax

info@mjp.pt
email

00351 929 125 818
telemóvel

www.mjp.pt
website

Três formações da SGS Academy

por: **SGS Academy**

Três ex-formandos da SGS Academy falam de três formações diferentes que realizaram na instituição: o curso Lean Six Sigma Green Belt, a pós-graduação em Sistemas Integrados de Gestão e o curso de Lead Auditor OHSAS 18001.

Testemunhos

“O curso Lean Six Sigma Green Belt proporcionou-me a assimilação, organização e enraizamento de conceitos e ferramentas simples, fáceis de aplicar e de resultados rápidos, para a implementação de uma cultura de melhoria continuada. Através de exercícios práticos emocionantes que nos envolvem intensamente enquanto equipas de trabalho, somos arrastados pelo pensamento Lean, tão apropriado ao contexto empresarial atual”.

Dora Caria, formanda do curso Lean Six Sigma Green Belt

“A SGS Academy® oferece um ambiente agradável e profissional de aprendizagem, com espaço para troca de ideias e experiências, contribuindo para um forte enriqueci-

mento profissional e pessoal. A equipa pedagógica inclui profissionais competentes e com larga experiência nas respetivas áreas, motivando os formandos a alcançar um elevado nível de desempenho”.

Ana Viras, formanda da pós-graduação em Sistemas Integrados de Gestão

“O curso de Lead Auditor OHSAS 18001 possibilitou-me simultaneamente contactar com perspetivas novas e eficazes em matéria de Sistemas de Gestão de SST e Auditoria, assim como aprofundar e consolidar conhecimentos, técnicas e práticas nestes contextos. Para o efeito, muito contribuiu a forma dinâmica, entusiasmante e rigorosa com que as sessões foram conduzidas; os *workshops* foram de extrema utilidade como momentos de experimentação e de consolidação das aprendizagens. A formação foi excelente, muito bem talhada para as efetivas necessidades dos profissionais de SST.

Rui Araújo, formando do curso OHSAS 18001 Lead Auditor

Lean Six Sigma Green Belt

Curso – Lean Six Sigma Green Belt;

Objetivos – Apresentar uma metodologia simples, fácil de implementar e que possa ser compreendida e usada por todos os colaboradores para melhorar os seus processos, reduzir os custos e os tempos de operação;

Destinatários – Gestores e colaboradores cujo objetivo é alavancar as empresas para a excelência operacional e para o real aumento de competitividade;

Período de Candidatura – Diversas edições ao longo do ano nos vários polos de formação SGS Academy®

Site – <http://elearning.sgsacademy.pt>

Pós-graduação em Sistemas Integrados de Gestão

Curso – Pós-graduação em Sistemas Integrados de Gestão;

Objetivos – Formação de técnicos com qualificações na área da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho e da Responsabilidade Social, visando princípios da sustentabilidade organizacional;

Destinatários – Pós-graduados, licenciados e bacharelís. Quadros superiores e médios de empresas com responsabilidade ao nível da Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança no Trabalho e/ou Responsabilidade Social;

Período de Candidatura – Diversas edições ao longo do ano nos vários polos de formação SGS Academy®;

Site – <http://elearning.sgsacademy.pt>

OHSAS 18001 Lead Auditor

Curso – OHSAS 18001 Lead Auditor, reconhecido pelo IRCA;

Objetivos – Preparar auditores do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional OHSAS 18001 e proporcionar o profundo conhecimento e domínio desta norma;

Destinatários – Auditores/ Consultores, quadros de empresas com responsabilidades no sistema de gestão em questão e na realização de auditorias;

Período de Candidatura – diversas edições ao longo do ano nos vários polos de formação SGS Academy®;

Site – <http://elearning.sgsacademy.pt>



Da esquerda para a direita: Dora Caria, formanda do curso Lean Six Sigma Green Belt; Ana Viras, formanda da pós-graduação em Sistemas Integrados de Gestão; Rui Araújo, formando do curso OHSAS 18001 Lead Auditor

Educação, formação e conhecimento

por: **Daniel Lança Perdigão**, *Improvement agent and UpSideUp general manager*

Sempre entendi que o conhecimento de uma determinada matéria, uma certa competência específica ou um conjunto de competências, se adquirem e desenvolvem ao longo da vida através de diversas formas, não exclusivamente através da educação formal. E disse não exclusivamente quando na verdade poderia ter mesmo dito não principalmente.

Mas quem estuda a linguagem (quem tem conhecimento) percebe facilmente que a minha anterior frase incorre em diversas falhas, em especial relacionadas com a utilização de uma aproximação negativa ao tema abordado e às “afirmações” que nela pretendo fazer.

Será que foi na escola, no meu percurso de “educação formal”, que tomei contacto com estes aspetos? Não, foi bastante mais tarde, numa das minhas muitas participações em cursos que, no seu conjunto, compõem a minha “educação não-formal”.

Já antes e por muitas vezes tinha tido a perceção de que quando, eu ou outros, fazemos afirmações utilizando a forma negativa, o resultado é geralmente indesejado. E isto aprendi ao longo da minha “educação informal”, ou seja, através da minha experiência diária e da minha relação com os outros. Se isto é verdade comigo, deve sê-lo também em relação aos outros!

Há uma decisão que se recomenda à partida: quero ter um diploma (ou um certificado) ou quero ter novos conhecimentos?

Então o que me interessa na prática? Um colaborador que prova que aprendeu a fazer ou um outro que prova que sabe fazer?

Naturalmente que a educação formal é de uma mais-valia extraordinária, pelo que nos ensina e também – arriscaria mesmo, principalmente – pelo que nos desperta para o conhecimento (saber-aprender).

Sendo impossível para a maior parte das pessoas frequentar, de forma continuada, o ensino formal sobre todas as matérias que lhe despertam interesse, para o desenvolvimento das suas competências e para que se possam adaptar ao mundo em constante mudança, surge a necessidade de satisfazer, ao longo da vida, esses desejos de conhecimento de forma mais rápida, objetiva e experimental, aprendendo com foco (saber) e aprendendo a fazer (saber-fazer).

A vasta oferta de formação profissional, de formação em competências específicas, como *soft-skills* por exemplo, e a formação de executivos enquadram-se na “educação não-formal” e são modelos que, de facto, permitem a aquisição das competências que se considerem necessárias, em dada altura, para o domínio de matérias que, de outra forma, poderia levar anos a alcançar.

Em qualquer destas ofertas que nos interessam é importante ser seletivo e muito objetivo! Preço alto ou nomes sonantes no corpo docente não são necessariamente, só por si, garantia de qualidade!

Há uma decisão que se recomenda à partida: quero ter um diploma (ou um certificado) ou quero ter novos conhecimentos?

Se for importante o diploma, por qualquer razão válida, como o acesso ao



mercado de trabalho numa área diferente da minha formação base (educação formal), então será bom procurar uma escola que ofereça uma formação de executivos reconhecida e que assegure as garantias pretendidas – eventualmente dispendiosa mas, no caso, uma decisão estratégica e um bom investimento.

Se, por outro lado, preciso de reforçar certas competências pontuais, para garantir que tenho um melhor desempenho profissional ou para me conseguir diferenciar, então posso optar por uma oferta mais abrangente, quer em termos de cursos e escolas que ofereçam formação de executivos, quer por cursos de menor duração e preço – mais focados na satisfação tática de uma certa necessidade.

Seja por objetivo estratégico ou tático, educação, formação e conhecimento nunca serão de mais! **▣**

A portrait of Adélia Borges, a woman with long dark hair, wearing a teal jacket and a patterned scarf. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a warm, orange-toned wall with large, white, stylized letters, including 'O', 'C', 'S', and 'penco'.

Adélia Borges, DRH Deco Proteste

Gestão RH de Portugal para Europa e Brasil

Adélia Borges já geriu recursos humanos na Volkswagen e na Tabaqueira, agora é responsável pela gestão RH na Deco Proteste, tendo também responsabilidades internacionais na definição das políticas de compensação e benefícios nas associações congéneres de Espanha, Itália, Bélgica e Brasil. *A Pessoal* foi falar com um exemplo de determinação, empenho e sucesso em gestão de pessoas.

por: **Catarina Guerra Barosa**

Quais as situações mais complicadas com que teve de lidar enquanto DRH ao longo da sua carreira?

Especificamente na função de diretora, o maior desafio é sem dúvida estar constantemente a par do negócio e antecipar as necessidades quer de pessoas quer de competências necessárias, num horizonte temporal longo. Enquanto os colegas de outras áreas fazem contratos a um ou três anos, compram imobilizado que ao fim de algum tempo está amortizado, nós contratamos “sem termo”...

Num contexto de mudança e com recursos sempre limitados, a criatividade e capacidade de encontrar sinergias entre áreas diferentes é crítica.

Há quem diga que as pessoas não são suscetíveis de serem geridas, concorda?

Personalidades diferentes requerem diferentes tipos de gestão. Há trabalhadores que produzem mais e melhor se tiverem ordens ou objetivos mais concretos e uma supervisão muito próxima do seu trabalho e outros a quem temos de dar grande autonomia para conseguirem mostrar as suas capacidades. Este equilíbrio entre as diferentes preferências de cada um e a realidade das organizações é, muitas vezes, difícil de encontrar.

Conheço um ou dois casos de pessoas acerca de quem ouvi dizer “não se consegue gerir”. Na verdade, são pessoas com extrema dificuldade em respeitar horários ou regras de convivência numa empresa e que num enquadramento de trabalhadores por conta própria, a quem se contrata um serviço, o entregam no prazo estabelecido e com ótima qualidade.

A outra leitura que faço da pergunta que

“Trabalhamos em parceria com organizações de defesa do consumidor noutros países, o que nos garante dois tipos de economia de escala”

me coloca, tem a ver com a profundidade do significado que se queira dar à palavra “gerir”: sempre que uma chefia quer “mudar” alguém, e por gerir entende transformar, pisa um terreno muito perigoso. O trabalho é o único recurso produtivo com vontade própria. Outros terão características próprias e por vezes bem complexas, mas o ser humano é o único que tem vontade própria e cuja dignidade e individualidade tem de estar sempre presente quando o equacionamos.

Na Deco Proteste, onde trabalha, quais é

XRP | RECURSOS HUMANOS
Software para apoio ao desenvolvimento e à gestão administrativa

PARA O DESENVOLVIMENTO
XRP | Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos
XRP | Gestão por Competências
XRP | Gestão da Formação
XRP | Gestão de Talento
XRP | Revisão Salarial
XRP | Recrutamento

PARA A GESTÃO ADMINISTRATIVA
XRP | Gestão de Turnos/Banco de Horas
XRP | Férias, Faltas e Assiduidade
XRP | Portal do Colaborador
XRP | Gestão da Contratos
www.escritadigital.pt/xrph

Escrita Digital, S.A.
Rua Castilho, 39, 10.º F
1250-068 Lisboa - Portugal
Tel: (+351) 21 581 17 10
www.escritadigital.pt

escrita digital



Adélia Borges com a sua equipa do Departamento de Recursos Humanos

que têm sido os seus desafios?

Num contexto de crise, as solicitações dos consumidores cresceram exponencialmente. O número de contactos telefónicos, por exemplo, tem batido recordes mês após mês. Como somos financiados, exclusivamente, pelo que os nossos associados pagam de quota e pela subscrição das nossas revistas, é um desafio constante encontrar recursos para fazer face ao acréscimo de pedidos de ajuda.

A nível mais operacional, cerca de 2/3 dos nossos trabalhadores têm pelo menos um curso superior, e a maioria do outro terço tem especializações e cursos técnicos que, apesar de não conferirem habilitações literárias, lhes dão um grande *know-how* na sua área de trabalho. A procura por saber mais e melhor e estar sempre atualizado é uma constante. Isto coloca-nos uma enorme pressão ao nível da formação: por

“Sempre que uma chefia quer ‘mudar’ alguém, e por gerir entende transformar, pisa um terreno muito perigoso”

um lado, encontrar formação que motive e interesse a estes trabalhadores e, por outro, encontrá-la a preços que possamos suportar.

Tem desempenhado funções internacionais. Quer falar-nos sobre isso?

Trabalhamos em parceria com organizações de defesa do consumidor noutros países, o que nos garante dois tipos de economia de escala: por um lado, conseguimos fazer mais testes com menos produtos e negociar preços de testes com laboratórios internacionais em condições muito mais vantajosas, por outro, permite-nos uma partilha de conhecimento e de saber fazer importantíssima. Por exemplo, o guia de “entrevistas de emprego” que publicámos recentemente resulta de uma parceria com a “Which?”, que se dedica à defesa do consumidor em Inglaterra, e o trabalho que temos feito em formação financeira em Portugal, está a ser replicado por associações doutros países.

No âmbito dos recursos humanos funcionamos do mesmo modo: aproveitar as melhores práticas de cada organização. A mim foi-me confiada a tarefa de desenhar e ajudar a

implementar uma política salarial, que partilhasse os mesmos princípios e objetivos em várias organizações em cinco países diferentes. Começámos pela análise e avaliação das funções, fizemos estudos salariais idênticos nos diferentes países para nos posicionarmos face ao mercado de forma consistente e estabelecemos regras claras para a revisão salarial ligadas à avaliação de desempenho. Claro que existem cambiantes em cada organização pois, para além dos diferentes contextos legislativos e sociais em cada país, cada organização tem a sua história e os seus próprios órgãos de gestão.

Qual a receita mais eficaz para gerir conflitos?

Muitas vezes o conflito existe porque uma parte não consegue perceber o que move a outra, por problemas de comunicação ou de falta de decisão quando existem opiniões divergentes. Assim, a receita seria: dê um passo atrás, identifique as diferentes perspetivas, informe as partes e... decida.

Costuma acertar quando faz um recrutamento?

Exceto o recrutamento para a própria

equipa de recursos humanos, nenhum recrutamento é feito exclusivamente por mim ou por alguém da minha equipa: são todos feitos pelas chefias das áreas onde o novo trabalhador vai ser inserido. O nosso papel, enquanto equipa de recursos humanos, é providenciar um leque de candidatos com condições (e vontade) de entregar o que se espera de determinada função e gerir o processo de seleção e recrutamento, desde a colocação do anúncio às propostas finais, sempre em parceria com as chefias das áreas. Posso é dizer que contribuímos significativamente para uma taxa elevadíssima de sucesso dos recrutamentos.

Já fálhou quando escolheu um trabalhador?

Sim. Muito recentemente, tive um caso em que o próprio trabalhador, durante o período experimental, reconheceu que o que encontrou como desafio não era o que esperava e que também não ia conseguir entregar o que a empresa esperava dele.

O que lhe custa mais fazer no desempenho da função de direção de recursos humanos?

Os despedimentos são sempre situações complexas pelo impacto quer na organização, quer nos trabalhadores. Quando temos de despedir bons trabalhadores, mesmo que perfeitamente justificado pelas necessidades do negócio, ou trabalhadores por quem temos uma relação de amizade, por exemplo na sequência de alguma ação

muito grave, são situações emocionalmente desgastantes.

O que pensa do *coaching*?

Considero uma ferramenta poderosa. Quando as chefias têm noções de *coaching* conseguem mais facilmente ajudar as suas equipas no dia a dia.

O problema do *coaching* surge quando as ferramentas se tornam “*fashion*”: é que de repente toda a gente quer ter “*coaching*”, mesmo se não sabe bem porquê

ou para quê. Ora, se não se sabe o que se quer melhorar ou desenvolver, ou se não se tem vontade de mudar, melhorar ou desenvolver, o *coaching* não entrega milagres!

Se for utilizado quando o trabalhador já sabe o que precisa de melhorar e tem verdadeiramente vontade e empenho para o fazer, um bom *coach* pode dar um contributo decisivo para que o trabalhador descubra muito mais rapidamente o “como” fazer. —P

Adélia Borges

Responsável pelos recursos humanos da DECO PROTESTE desde 2009, é também responsável pelas políticas de compensação e benefícios nas associações congéneres de Espanha, Itália, Bélgica e Brasil. Anteriormente, destaca-se a experiência de reestruturação da empresa e da própria função de recursos humanos que viveu na Tabaqueira, que lhe valeu a atribuição do prémio “*Recognition for Excellence Award*” da Philippe Morris International em 2008. Era responsável pela área de compensação e benefícios, tendo na fase final liderado um projeto de profunda reestruturação dos benefícios em vigor na empresa. Iniciou o seu trabalho em recursos humanos na Volkswagen Autoeuropa, onde desempenhou funções de compensação e organização, após ter ingressado como especialista em seguros e tesouraria. A sua formação é em Economia pela Universidade Católica e, para além do Programa Avançado de Recursos Humanos e do de Negociação da mesma universidade, possui a certificação em *coaching* pelo ICC e em MBTI pelo OPP.



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

Empresas não estão preparadas para a reforma dos “baby boomers”

por: **Patrícia Noletto**

São 68% os seniores que consideram a ‘sua’ empresa demasiado dependente dos líderes nascidos durante a explosão demográfica do pós-guerra. Esta é uma das principais conclusões do estudo “Depois dos *Baby Boomers*: a próxima geração de líderes”, realizado pela Odgers Berndtson – uma empresa mundial de *executive search* –, em conjunto com a Cass Business School, da City University London.

De acordo com o estudo, conduzido através de entrevistas a executivos seniores provenientes de diversos setores de atividade e regiões geográficas, apenas 41% acredita que as suas organizações estão preparadas para as mudanças demográficas, de idade, género e diversidade cultural que estão a ocorrer. Os mesmos inquiridos sugerem que as empresas têm de saber promover a transição de liderança, avançando a hipótese dos atuais líderes dei-

xarem gradualmente as suas funções para passarem os últimos anos no ativo como mentores dos que lhes irão suceder.

Para Ana Loya, *managing partner* da Odgers Berndtson Portugal, “a reforma da atual geração de líderes empresariais conduzirá a mudanças culturais para as quais a maioria das organizações não está preparada. Para prosperar após a liderança ‘*Baby Boomer*’, as empresas precisam concentrar-se em suavizar a transição para os líderes das Gerações X e Y, evitando uma rutura que só lhes seria prejudicial mas conseguindo dar resposta às novas exigências demográficas e económicas.”

Inteligência emocional, as competências pessoais e a flexibilidade

No mesmo estudo, conclui-se que a reforma dos “*Baby Boomers*” conduzirá, numa primeira fase, a uma perda de competências da força de trabalho, mas que a próxi-

ma geração de líderes trará às organizações um conjunto de competências capazes de suportar a sua força de trabalho.

Os inquiridos identificam as novas competências de liderança que serão necessárias para atrair e motivar os futuros empregados: a inteligência emocional, as competências pessoais e a flexibilidade. Três aptidões que são aqui mais valorizadas do que as capacidades técnicas, criando um perfil que poderia descrever-se como o de ‘um líder capaz de inspirar os colaboradores, ultrapassando barreiras etárias e geográficas, preparado para gerir a incerteza e flexível para se adaptar a novas culturas e desafios’.

Por um lado, as três competências mais valorizadas parecem indicar uma crescente feminização da liderança (são competências mais associadas ao sexo feminino) e, por outro, indiciam também uma eminente transição para organizações mais assentes na cooperação, menos hierarquizadas e menos centradas na pessoa do líder.

Esta descentralização está em sintonia com a mudança de perfil daqueles que serão os trabalhadores e líderes de amanhã. Para os profissionais das gerações mais jovens, chegar ao topo já não parece ser a principal aspiração e há uma maior preocupação em equilibrar a vida pessoal e profissional, assim como em procurar estímulo intelectual e realização no que se faz, e em valorizar a mobilidade.

Diversidade é elemento crítico num mercado globalizado

Face a um mundo que roda a diferentes velocidades, quer económicas quer demográficas, a grande maioria dos entrevistados reconhece que os futuros líderes necessitarão de um conhecimento cultural mais diversificado. A globalização deixou de ser



© Fotolia

uma oportunidade para se assumir como um imperativo e só ao compreender e integrar diferentes culturas será viável liderar uma organização e beneficiar da crescente influência dos mercados emergentes.

Refira-se que as 500 maiores empresas do mundo, listadas no índice Standard & Poors, já obtêm aproximadamente metade das suas receitas nos mercados externos e a maioria vê as receitas internacionais a crescer a um ritmo muito superior às domésticas. Este fenómeno é ainda reforçado face à crescente importância económica dos BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China – e dos denominados *Next 11* – Bangladesh, Egito, Indonésia, Irão, Coreia do Sul, México, Nigéria, Paquistão, Filipinas, Turquia e Vietname.

Para o professor Cliff Oswick, vice-reitor da Cass Business School, a “crescente diversidade da força de trabalho global terá de ser tida em conta pelos líderes

As novas competências de liderança

- Inteligência emocional
- Competências pessoais
- Flexibilidade

empresariais. O conhecimento cultural será um fator *premium* e os líderes terão de desenvolver a inteligência emocional e ter uma melhor adaptação às diferenças de género.”

O domínio de línguas estrangeiras é dado como um exemplo de uma das competências que ganhará importância, destacando-se como requisito o domínio do inglês.

Corrida pela contratação dos melhores vai intensificar-se

Embora exista a consciência de que a diversidade é um elemento crítico na atual

e futura liderança (80% de respostas), a maioria dos executivos ocidentais considera ainda difícil recrutar talentos nos mercados emergentes, em especial na China, Índia e Médio Oriente.

Esta dificuldade é consistente com os apenas 41% que considera as ‘suas’ empresas preparadas para enfrentar as mudanças demográficas e é sinal de que, na maioria dos casos, o recrutamento ainda é feito à imagem e semelhança do líder, o que dificulta a mudança de estilo – a mudança das pessoas – dentro das organizações.

Ainda assim, 91% acredita que a sua organização tem estratégias adequadas à captação dos melhores profissionais e que conseguirá recrutar os seus sucessores entre o *top* 20% dos mais qualificados. Estes números dão a perceber que, à medida que os ‘*baby-boomers*’ se retirarem do ativo, assistiremos a uma competitividade crescente na contratação de talentos. **—P**



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

Bons Talentos não são fáceis de descobrir...

sem a tecnologia adequada!!!



www.gowork.pt

tel. 21 154 60 40

info@gowork.pt

GO|TEMP

Trabalho Temporário Especializado

GO|SEARCH

Recrutamento e Seleção de Profissionais

GO|OUTSOURCING

Soluções de Outsourcing de Processos e Profissionais

GO|CONTACT

Soluções de Contact Center

Gestão do Capital Humano

O calcanhar de Aquiles de Portugal

por: **Luís Bento**, Presidente da APG

O recente relatório da OCDE encomendado pelo Governo português – e que tanta tinta tem feito correr nos órgãos de comunicação social – considera que o calcanhar de Aquiles da economia portuguesa é a gestão de Capital Humano.

O relatório está estruturado da seguinte forma:

Primeiro Capítulo – Aumentar a produtividade e a competitividade através de reformas estruturais.

Segundo Capítulo – Apoiar o emprego e a coesão social através dos impostos e da reforma das políticas sociais.

Terceiro Capítulo – Preparar o Estado para um crescimento forte e inclusivo.

As referências à Gestão do Capital Humano estão dispersas pelos três capítulos do documento, mas concentram-se, fundamentalmente, na segunda parte do relatório.

Refere o documento:

- A ausência de uma Estratégia Nacional de Gestão de Recursos Humanos;
- A ausência de um Plano Global de Qualificação da população desempregada;
- Dificuldade na relação entre Educação e Formação Profissional, com a ausência de um *interface* à saída da formação escolar que prepare os jovens para o ingresso no

Críticas da OCDE

- Ausência de uma Estratégia Nacional de Gestão de Recursos Humanos;
- Ausência de um Plano Global de Qualificação da população desempregada;
- Dificuldade na relação entre Educação e Formação Profissional, com a ausência de um *interface* à saída da formação escolar que prepare os jovens para o ingresso no mundo do trabalho.

mundo do trabalho.

Independentemente do restante conteúdo – que versa, objetivamente, a Reforma do Estado – compete à APG, enquanto Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, pronunciar-se de forma muito clara sobre o diagnóstico da OCDE na parte respeitante à Gestão de Pessoas. Assim, não podíamos estar mais de acordo com as afirmações atrás citadas.

Portugal, de facto, não tem uma política de gestão do Capital Humano devidamente estruturada, que deveria alicerçar-se em dois pilares fundamentais:

1. Promoção e preservação das Competências Humanas, a todos os níveis, como forma de ajudar à criação de valor – económico, social, financeiro;
2. Participação dos atores ligados à Gestão de Pessoas nos processos de decisão económica e social.

De facto, com um desemprego jovem situa-

do em 42,5% da população entre os 15 e os 24 anos (abril de 2013), com uma emigração massiva dos quadros jovens mais qualificados, e com um desemprego global de 17,8% (abril de 2013), Portugal está a depreciar de forma constante o seu Capital Humano.

E, mais recentemente, as medidas anunciadas pelo Ministério da Economia, tendentes a promover o crescimento e o emprego, não estão sustentadas na valorização dos ativos humanos do país.

Esta ausência de referências à valorização do Capital Humano – que a OCDE destaca muito a propósito – correspondem a um conceito de valor já ultrapassado e que urge substituir rapidamente pela valorização dos Recursos Humanos – a todos os níveis – pela Gestão das Pessoas e, como a EAPM – *European Association for Personnel Management* recentemente referiu numa reunião do seu Comité Executivo, por Modelos de *Governance*

na Gestão das Pessoas que, de forma efetiva, combatam o verdadeiro desperdício que ocorre sempre que as capacidades e as competências detidas pelas Pessoas são menosprezadas. Portugal não pode continuar a ter dos mais qualificados desempregados da Europa e a fornecer Capital Humano – que formou e pagou – para ajudar no desenvolvimento de economias avançadas que, assim, sem custos, obtém alavancas poderosas de desenvolvimento sem que tenham investido um euro na respetiva formação.

Portugal, não pode ignorar que o seu recurso mais valioso são as Pessoas!

Ainda bem que a OCDE o reconheceu.

A APG tudo fará para influenciar a criação de uma Estratégia Nacional de Desenvolvimento do Capital Humano, como forma de potenciar a colocação das capacidades e das competências humanas na centralidade das políticas públicas. ──┐

Cursos de Informática

Presenciais e/ou Online

Experimente gratuitamente a formação do Séc. XXI

Super Cursos:
Web Design & Development
Super Completo de Informática
Completo de Programação
Super Programador
PHP Completo, Flash Completo,
Excel Completo, Access Completo

Formação intra-empresa: vantagens relevantes.

Alta Lógica
Excelência em Formação

Método Persona Modus
Ao ritmo de cada formando.
Total flexibilidade de horários.
Formadores permanentes e pró-ativos.
Horário da formação presencial:
2ª a 6ª, 9h/21h30 - Sábados, 9h/14h.
Online: 24hx24h.

8.000 formandos desde 1997.

Experimente. Surpreenda-se.
Presencial: basta comparecer.
Online: <http://www.altalogica.net/register>
(aceda de imediato a cursos experimentais).

Temáticas
Web Design & Development
Programação
Utilização
Desenho Gráfico (Photoshop)
Estatística (SPSS)

Em todo o mundo, com cursos online.
www.altalogica.com | info@altalogica.com | Tel: 217990770
Rua Andrade Corvo, 29 - 4º - 1050-008 Lisboa
Picoas - Em frente à Pousada da Juventude

Marco Costa, CEO do Grupo Critical Software

“Ambicionamos ser líderes em todos os setores onde decidimos atuar”

Marco Costa assumiu no ano passado o cargo de CEO da Critical Software, uma empresa portuguesa verdadeiramente multinacional e focada no desenvolvimento de tecnologia para clientes como a NASA ou a Agência Espacial Europeia.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**



Hoje, a pensar no médio prazo, quais são os objetivos e ambições da Critical Software?

A Critical Software mantém a ambição de continuar a ser uma empresa inovadora, resiliente, capaz de gerar valor, de aceitar desafios que outros recusam (devido à complexidade e ao risco), mas acima de tudo quer ter a confiança dos parceiros e clientes para trabalharmos em conjunto, todos os dias, de modo a levar mais longe a inteligência, os sonhos das pessoas e as organizações que servimos. Temos hoje áreas onde somos já claramente líderes nacionais e temos reconhecimento internacional, tais como a aeronáutica e aeroespacial. Temos hoje presença global na área de energia em vários produtos utilizados em mais de 20 países. Ambicionamos ser líderes em todos os setores onde decidimos atuar.

Em sua opinião, por que razão a inovação parece tão arredada da maioria das empresas portuguesas?

É excessivo dizer-se que a inovação está arredada das empresas. Temos vários bons exemplos de inovação de produto, serviço e *marketing*. Temos excelentes universidades, institutos de investigação e investigadores a cooperar com empresas no desenvolvimento de novos processos, ideias e novos produtos. Na última década houve uma evolução muito positiva na ligação entre as academias e a indústria. A Critical Software, talvez por ter nascido dentro da universidade, promoveu e

fez este caminho desde a sua criação, e será essa uma parte do segredo do nosso sucesso nesta área.

É preciso continuar a estimular esta ligação, reforçar a aposta nos produtos e serviços do futuro.

Mas a maioria dos doutorados portugueses estão fora das empresas, estão nas universidades. Acha que isto também poderá explicar a dificuldade da inovação se instalar nas empresas portuguesas?

As universidades têm por missão, além de formar pessoas, realizar a investigação fundamental que será posteriormente aplicada e transferida para as empresas. Este papel é desempenhado pelas universidades e deve manter-se assim. As empresas têm que focar os seus esforços em fazer investigação industrial, mais próxima das necessidades dos seus clientes, incorporando e envolvendo as universidades sempre que necessário para os seus produtos e serviços. A Critical Software tem realizado o intercâmbio com universidades nacionais e internacionais. Lançámos inclusive um programa interno dedicado a este tema, o *Top@Knowledge*. Atualmente, cerca de 16% dos nossos colaboradores já concluíram um mestrado ou um doutoramento.

E como é que a Critical Software consegue esse números?

Dinamizamos uma rede de parceiros de in-

investigação que nos permite ter acesso aos mais recentes desenvolvimentos tecnológicos. Temos uma postura proactiva para aprendermos com os nossos clientes, parceiros, e com os melhores da indústria. Acreditamos que a inovação e a qualidade é o único caminho para o sucesso. Adicionalmente, investimos cerca de 10% das nossas receitas em investigação e em desenvolvimento de novos produtos e serviços para dar resposta às necessidades dos nossos clientes.

A sua empresa vai contratar 50 pessoas.

Quais são as competências que deve ter um trabalhador da Critical Software?

A principal característica é gostar do que faz ou virá a fazer, ter capacidade e vontade para apreender e possuir formação base na área das TI. A excelência é um esforço contínuo, por isso, a força de vontade e a perseverança são fundamentais. Procuramos vários tipos de profissionais (comerciais, técnicos, gestores, etc.) e estamos interessados em conhecer todos os que queiram abraçar a causa da expansão global da empresa, da internacionalização. O mérito é a peça-chave para beneficiar das possibilidades de progressão na empresa, que cultiva a informalidade, a autenticidade no relacionamento entre a equipa. Em 2012 fizemos um reforço da atividade comercial, especialmente a nível internacional, que foi muito bem-sucedida, pelo que precisamos de reforçar as nossas equipas para dar resposta aos projetos que ganhámos e para nos prepararmos para o crescimento que prevemos alcançar em 2013.

“Atualmente, cerca de 16% dos nossos colaboradores já concluíram um mestrado ou um doutoramento”

Falando especificamente de Recursos

Humanos... Acha que a tecnologia poderia ter uma aplicação mais ampla à GRH?

A tecnologia é só tecnologia, funciona como um facilitador. A diferença está nas pessoas, qualquer que seja a função que desempenham. As tecnologias de comunicação, as redes sociais, a partilha de conhecimento e os sistemas de formação *online* são mecanismos muito úteis em contextos cada vez mais distribuídos e onde os indivíduos querem ser parte da empresa, participar no seu desenvolvimento, contribuir e ser ouvidos, onde quer que estejam. Dar capacidade de mobilidade às pessoas para trabalharem remotamente, com autonomia e responsabilidade, gerindo o seu tempo, é fundamental.

A Critical Software é fornecedora da NASA e da Agência Espacial Europeia. Que tipo de serviços/ produtos a sua empresa fornece a estas duas agências espaciais?

Desenvolvimento de sistemas de controlo de missão; desenvolvimento de sistemas embarcados de controlo de satélites (sistemas embebidos); sistemas que tiram partido da informação de Observação da Terra; serviços de verificação e validação de sistemas críticos; e o produto de injeção de falhas em sistemas

(Xception) – para efeitos de testes. Alguns exemplos de projetos: Cryosat, Sentinel, Solar Orbiter, Exomars, entre outros.

Quais as especificidades do mercado aeroespacial?

O mercado espacial está vocacionado para o desenvolvimento de missões de médio/longo prazo, sendo a maioria dos seus componentes lançados para o espaço onde permanecem durante toda a missão. Por exemplo, os sistemas que são lançados para o espaço têm de ser concebidos para funcionar à primeira, porque se não funcionarem o mais provável é perder-se a missão e todos os milhões de horas e de euros de investimento. O *software* usado nestas missões é compreendido por sistemas críticos desenvolvidos para funcionarem à primeira e não falharem, e esse é o nosso negócio: desenvolver soluções de *software* fiáveis, com elevada complexidade, que funcionam nas condições mais adversas e com os requisitos mais exigentes.

Acha que Portugal deveria ter a sua Agência Espacial? Que benefícios adviriam daí?

Não considero que esse seja o caminho. Temos que fomentar a colaboração e a partilha, pois só assim seremos capazes de conseguir ter e estar em projetos com dimensão – como são os projetos espaciais. Portugal deve, na medida das suas possibilidades, fazer um esforço para estar mais presente nas iniciativas internacionais, com especial foco nas europeias, de desenvolvimento de projetos no setor do espaço e também no setor aeronáutico. _____



Fazemos acontecer

blink
Consulting

Pólo Tecnológico de Lisboa | Estrada do Paço do Lumiar, Lote 1 | 1600-546 Lisboa
Tel: +351 217 102 574 Fax: +351 217 101 103 | blink@blinkconsulting.eu | www.blinkconsulting.eu

Doenças profissionais: o seu efeito profundamente negativo

por: **António Marmeleiro dos Santos**, Diretor de produção da Sagies

Comemorou-se no dia 28 de abril o dia Nacional de Prevenção e Segurança no Trabalho, que coincidiu com o Dia Mundial da Segurança e Saúde no Trabalho*.

O Ministério da Economia, em parceria com a Autoridade para as Condições do Trabalho, dedicou-o às “Doenças Profissionais”, elegendo-o como tema privilegiado para sensibilização dos representantes do Governo, entidades patronais e trabalhadores, para o flagelo que representa a elevada mortalidade decorrente destas doenças.

Dados da Organização Internacional do Trabalho estimam que mais de 2 milhões de pessoas no mundo morrem, por ano, devido a acidentes de trabalho e doenças relacionadas com o trabalho, mas o número sobe para os 160 milhões quando se trata de pessoas que sofrem de doença profissional. Em Portugal os dados apontam para cerca de 14 mil casos de doenças profissionais certificadas entre os anos de 2005 e 2008.

A repercussão dos efeitos das doenças profissionais ou doenças relacionadas/agravadas** pelo trabalho na economia é bastante negativa, estimando-se que cerca de 4% do PIB mundial se perde por correspondência direta e indireta das ausências ao trabalho por doença e correspondentes custos com tratamentos e pensões, verificando-se uma relação inversa entre os custos sociais que os países suportam com estas doenças e o desenvolvimento dos sistemas de segurança e saúde no trabalho.

Naturalmente, os resultados negativos por efeito das doenças profissionais ou doenças relacionadas/agravadas pelo trabalho, repercutem-se diretamente nas empresas, particularmente nas pequenas e médias



Dados da Organização Internacional do Trabalho estimam que mais de 2 milhões de pessoas no mundo morrem, por ano, devido a acidentes de trabalho e doenças relacionadas com o trabalho

empresas, requerendo, por isso, ainda maior acuidade e qualidade dos serviços de Segurança e Saúde no Trabalho, porquanto são determinantes para a competitividade na medida em que um adequado serviço de Segurança e Saúde no Trabalho contribui decisivamente para o aumento da produtividade, quer por via da diminuição do absentismo, quer pelo aumento da capacidade produtiva.

Sendo importante assinalar, quer a nível nacional quer internacional, o Dia Mundial da Segurança e Saúde no Trabalho, é

indispensável cumprir, ao longo do ano, a promoção da Segurança e Saúde no Trabalho, agindo, todos os dias, em prol da prevenção de riscos profissionais de modo a garantir ao trabalhador um ambiente de trabalho saudável, visando quer a prevenção de acidentes de trabalho quer a diminuição de doenças profissionais, responsáveis por um elevado custo económico mas também social, nem sempre devidamente avaliado, porquanto, parte destas doenças não são reconhecidas como doenças profissionais e outras haverá que não são sequer participadas.

Os recursos humanos têm vindo a ser considerados, por muitos empregadores, como o seu principal ativo, pelo que é imperativo cuidar desses recursos, não só, mas também, porque são o maior ativo do empregador, mas porque o trabalhador não é dissociável da pessoa. Devendo, por isso, ser encarado de uma forma holística, criando condições de preservação da sua condição física e psíquica, tendendo para a eliminação dos riscos profissionais e criando condições ambientais favoráveis. Advindo daí mais saúde, maior rentabilidade, menores custos económicos e sociais; logo, maior rendimento disponível, melhorando a qualidade de vida quer dos trabalhadores quer das empresas. ──

* Assinalado nesta data em memória do grave acidente que ocorreu numa mina, nos Estados Unidos, em 1969, e onde morreram 78 trabalhadores.

** Doenças que não constando na lista organizada e publicada no D. R. como doenças profissionais, estão com o trabalho relacionadas pelos seus efeitos, ou, sendo pré-existentes, são agravadas pelos efeitos do trabalho, encontrando-se previstas no Código do Trabalho, no n.º 2 do art.º 283.º, como aquelas que não incluídas na lista de doenças profissionais, se prevê serem consequência, necessária e direta, da atividade exercida e não representem normal desgaste do organismo.



1º CONGRESSO NACIONAL DO

emprego

O Emprego, enquanto dimensão económica do trabalho, assume uma importância fundamental na vida económica, social e política atual.

Qual a opinião dos diferentes atores - políticos, económicos, sociais - sobre a problemática do emprego?

Que abordagens e soluções preconizam?

A APG não podia ficar indiferente a esta problemática!

O 1º Congresso Nacional do Emprego é o espaço que vai congregar, de forma inclusiva, todos os protagonistas que atuam na formulação, implementação e gestão das políticas de Emprego.

Participe e fique a conhecer!

Lugares limitados!



Organizado por:

APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas

Tel.: 213 580 912 ■ 213 522 717

global@apg.pt ■ www.apg.pt

Lisboa

Centro Cultural de Belém

11 de julho 2013

9h00 - 18h30

Informações e inscrições
www.apg.pt

- O problema central da economia portuguesa e da economia europeia: o Emprego!
- Como medir?
Como analisar?
Como projetar e prevenir?
- As instituições públicas, os parceiros sociais, a sociedade civil! Que convergências?
- O Futuro do emprego
- para onde vamos?
- O grande debate e as propostas no 1º Congresso Nacional do Emprego!
- Sessões Plenárias
e Sessões Técnicas Paralelas

inscreva-se!





por: **Gonçalo Gil Mata**, *partner* da MIND4TIME

Desde os tempos em que Peter Drucker cristalizava o conceito “trabalhador do conhecimento”, vários autores consagrados foram postulando métodos e sistemas de eficácia pessoal. Em comum, prometem (e cumprem) resultados fantásticos, mediante uma condição: razoável rigor na implementação das regras. Porém, para muitos dos que tentam adotar qualquer destas metodologias ou seguir os chavões evangelizados nos cursos tradicionais de gestão de tempo, surge um mesmo padrão: após um pico inicial de produtividade, o sistema tende a descarrilar, dando lugar, mais cedo ou mais tarde, a um certo sentimento de culpa. Tendo provado os benefícios da solução, é fácil responsabilizar a falta de disciplina pelo insucesso.

O que é “disciplina”?

De um modo simplificado, podemos imaginar disciplina como uma espécie de repositório motivacional auxiliar que nos ajuda a gerir o bem-estar de forma estratégica, sacrificando “gratificação” imediata em troca de algo mais significativo no futuro. Por exemplo, quando toca o despertador num dia de trabalho, um organismo cansado poderá intuitivamente implorar ficar a dormir. No entanto, acautelando riscos sérios, a decisão

final é levantarmo-nos. Usamos disciplina como uma espécie de combustível de reserva quando não há uma vontade natural direta. Claro que acordar para ir de férias teria uma motivação intrínseca diferente, requerendo para um mesmo nível de cansaço físico bem menos desse combustível “artificial”.

4 sugestões para melhorar a produtividade:

- 1 Focus;
- 2 Orientação à ação;
- 3 Direção;
- 4 Autoconhecimento.

Um ponto de viragem

Neste aspeto, julgo estarmos justamente num ponto de viragem em questões de produtividade pessoal, graças a contributos notáveis da neurociência cognitiva. Num entendimento mais profundo sobre mecanismos neurais como gestão de atenção, projeção imagética, especificidade de recursos mentais e motivação, entre outros, surgem oportunidades de utilização mais eficiente da “máquina”. Um pouco como na indústria automóvel, é hoje

possível percorrer mais quilómetros com o mesmo “combustível”, se soubermos como.

Sustentabilidade

Ao alinharmos o método de trabalho com princípios de ergonomia mental, um tipo diferente de eficiência surge, muito menos alicerçada em disciplina. Há menos pressão negativa, a atividade é intuitivamente mais fluida, os resultados são mais significativos e a sensação no final do dia é de muito maior completude e cumprimento. Sobra energia para fazer acontecer mais e melhor também fora do trabalho, por exemplo, ao nível do exercício físico, alimentação, lazer ou numa reserva ampliada de paciência para com a família. Porque o investimento de disciplina é menor para os mesmos resultados, o ciclo tende a retro-alimentar-se sustentavelmente, facilitando a longevidade dos hábitos-chave.

Alguns aspetos práticos

De que forma, então, é que esse conhecimento se traduz na prática? Que truques “mágicos” devemos implementar? Sendo vasta a resposta, destacaria apenas quatro pontos, relativamente consensuais entre os especialistas, que permitem melhorar a relação “resultados vs esforço mental envolvido”.

1. *Focus*. Muito ameaçado por um contexto

tecnológico de alta disponibilidade e proliferação de estímulos, este é considerado o bem mais valioso, escasso e volátil de um profissional. O cérebro é lento a realocar recursos entre duas atividades, e um simples aviso de “novo e-mail” é suficiente para degradar concentração. Devemos cadenciar estímulos, criando momentos protegidos em “túnel”, replicando um pouco o ritmo eficiente de um semáforo.

2. Orientação à Ação. Os recursos mentais de decisão e execução são distintos e muitos dos nossos pendentes aguardam uma decisão antes de realmente poderem ser executados. Como decidir “dói”, e ver coisas executadas é gratificante, é possível cair na armadilha de protelar decisões difíceis, mantendo grande ocupação em tarefas evidentes e fáceis, mas de baixo valor. Experimente separar “pronto a fazer” e “por decidir”, e faça mais vezes a pergunta orientada à ação: “quem ficou de fazer o quê, especificamente?”

3. Direção. Muito se tem escrito sobre o

processo de escolha e a dificuldade acrescida quando optar significa dizer “não” a muitas e boas alternativas. Sem optar, não temos um ponto claro de projeção mental, enfraquecendo a segurança da direção. Reduza dramaticamente o número de opções à sua frente, começando pela lista de tarefas. Clarifique critérios de sucesso em tudo o que faz e reveja a sua missão.

4. Auto-Conhecimento. Não serão raras as vezes em que desrespeitamos as prioridades lógicas com que classificamos uma lista de tarefas. A procrastinação tem uma mecânica própria, mais profunda do que uma mera análise objetiva de importância. Valoriza critérios psicológicos, com destaque para a probabilidade de sucesso da atividade em questão: digamos que o cérebro não autoriza facilmente dedicar recursos a tarefas cheias de incerteza, e, portanto, pouco seguras. Trabalhar percepção de recursos próprios e expectativa de autoeficácia são exemplos importantes na superação

de bloqueios de execução, e têm por base um ponto-chave: autoconhecimento.

Sermos mais produtivos para quê?

A título de conclusão, e numa visão mais globalizante do esquema motivacional, esta pergunta faz todo o sentido. Se é verdade que algumas técnicas se traduzem numa utilização mais eficiente dos recursos, nomeadamente no investimento da preciosa “disciplina”, será sempre num alinhamento dessa eficiência com os nossos valores mais profundos que podemos orientar as complexas heurísticas internas de forma natural e duradoura...

Valerá por isso a pena perguntar: o que se tornaria possível se a partir de hoje mesmo fosse bem mais produtivo? O que mudaria? Teria mais sucesso este ano? Chegaria mais cedo a casa amanhã? Faria mais desporto este mês? Aproximar-se-ia do “ideal” de felicidade que estabeleceu? E tem a certeza de que esse ideal é a fórmula indicada para si?... **PF**

SGS ACADEMY | TRANSFORMING PEOPLE AND BUSINESSES

FORMAÇÃO AVANÇADA, PÓS-GRADUADA, AUDITORES E MANAGEMENT/SOFT SKILLS

A SGS Academy® tem vindo a apostar em cursos diferenciadores, que contribuam efetivamente para o nível do desenvolvimento profissional dos seus formandos. A formação avançada, pós-graduada, de auditores e em management/soft skills, tem qualificações reconhecidas nacional e internacionalmente, e atribui competências-chave que suportam a progressão profissional.



DESTAQUES PARA O 2º SEMESTRE

FORMAÇÃO AVANÇADA | PERCursos FORMATIVOS | PÓS-GRADUAÇÕES | ESPECIALIZAÇÕES

- Gestão da Qualidade ISO 9001
- Gestão do Ambiente ISO 14001
- Gestão da Segurança OHSAS 18001
- Gestão da Responsabilidade Social SA8000
- Gestão de Recursos Humanos NP 4427
- Gestão da Formação NP 4512
- Gestão da Segurança da Informação ISO 27001
- Gestão da Energia ISO 50001
- Gestão Segurança Alimentar ISO 22000
- Gestão Comercial e Vendas
- Inovação e Sustentabilidade
- Gestão em Finanças Empresariais (inclui elaboração de Business Plan)
- Lean Six Sigma Green Belt

FORMAÇÃO PARA AUDITORES DE SISTEMAS DE GESTÃO COM RECONHECIMENTO INTERNACIONAL (IRCA)

ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001; ISO 50001; ISO 22000; ISO 27001; SA8000; ISO 20000; ISO 22301.

FORMAÇÃO EM MANAGEMENT | SOFT SKILLS

- Liderar, gerir e motivar equipas com inteligência emocional
- Praticar o Coaching
- Gestão da mudança
- Gestão de conflitos
- Soft Skills para Gestores (curso intensivo / aperfeiçoamento)
- Gestão de projetos



PARA MAIS INFORMAÇÕES:

T.: 707 200 747*

F.: 707 200 329

E.: pt.info@sgs.com

*de Seg. a Sáb., das 9h00 às 18h00

SE PRETENDE UM DESTES CURSOS ADAPTADO À SUA EMPRESA, POR FAVOR CONTACTE-NOS!

SGS

Isabel Aguilera

“Pensar global é pensar em grande”



Isabel Aguilera é especialista em internacionalização e gestão global. A *Pessoal* entrevistou-a quando esteve em Portugal no âmbito da Global Corporations Conference 2013.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

Como é que uma arquiteta acaba a gerir empresas? Acredito que na vida aprendemos a aprender. Na universidade, devemos aspirar a aprender a pensar, a aprender um conjunto de atitudes, valores e capacidades horizontais. Muitas das oportunidades do presente e do futuro não vêm nos livros – e aproveitá-las é inovação. Felizmente, devido à minha vontade e também à casualidade da vida, encontrei oportunidades que soube aproveitar. Mas quando visito uma cidade, passeio nas ruas e vejo os seus monumentos e edifícios, eu sou uma arquiteta, não me posso abstrair

dessa realidade. Eu vejo a vida com os olhos de uma arquiteta. No fundo, em vez de construir edifícios, construo relações e projetos de empresas.

Como é que a arq. Isabel Aguilera vê Lisboa? Lisboa é única porque possui uma coisa que as cidades novas não têm: o encanto de ser uma cidade vivida, que é algo que somente se pode ter com o passar do tempo. Claro que Lisboa também tem os inconvenientes de uma cidade antiga, como os problemas de trânsito, de conservação, de incongruência entre o antigo e o novo. Mas isto tudo junto dá à cidade uma vitalidade e personalidade singular mui-

to bem definida. Vemos uma foto de Lisboa e identificamos logo que é Lisboa. Lisboa, à semelhança de outras cidades europeias, tem as rugas de uma mulher que envelheceu com dignidade e aproveitou a vida.

Quais é que são hoje os desafios de uma liderança global?

Pensar global é pensar em grande. Primeiro, como em qualquer outra ação que desponhamos, temos de entender as razões que nos levam a querer impulsionar um desenvolvimento global. E uma das razões, certamente, será uma das macrotendências atuais: a eficiência. Há um momento em que, para sermos eficientes, temos de reduzir custos e continuar a reduzir custos até não podermos reduzi-los mais. E a única maneira de sermos mais eficientes é alargar a proposta de valor e aumentar a produção e as vendas. As empresas que têm um mercado interno de pequena dimensão não têm outra alternativa senão exportar os seus serviços, produtos ou propostas de valor.

Pensar em grande e também pensar naquilo que fazemos bem, naquilo que nos diferencia, para que tipo de países e população podemos levar a nossa proposta... e levá-la. Ter uma estratégia global passa por ter muita planificação na escolha dos destinos, nas razões que nos levam a escolhê-los e na maneira como queremos lá chegar. Temos de adaptar a nossa estratégia aos países para onde nos queremos expandir, mantendo algumas raízes comuns com o projeto global mas fazendo adaptações concretas para determinado país. Também temos de definir os países para onde devemos ir sozinhos ou para onde devemos ir em parceria...

Há um conjunto alargado de decisões muito importantes que têm de ser tomadas. Sair da nossa zona de conforto e estarmos permanentemente a comparar as nossas competências e produtos com outros é muito saudável.

Acha que as empresas ibéricas, devido ao percurso histórico dos dois países, poderão ter vantagens dentro de alguns mercados?

Depois de muitos anos de experiência, con-

luo que todas as organizações têm coisas em comum e coisas que as diferenciam; têm algo bom e algo a melhorar. Não acredito que Portugal, Espanha, Itália, França ou Brasil têm só vantagem ou inconvenientes; têm algumas vantagens e inconvenientes. Portugal tem a vantagem histórica de ter uma população bem preparada, com talento, com acesso à tecnologia e com vontade e necessidade de sair de uma zona de conforto. Durante anos disfrutámos de privilégios que não são sustentáveis no curto e médio prazo, portanto, temos a necessidade, os meios e a vontade de procurar novos horizontes.

E termos talentos bem preparados, com formação, uma série de necessidades básicas asseguradas, é muito mais do que aquilo que existe em outras geografias. Para além disso, ter a necessidade é um aliciente decisivo.

A globalização foi prejudicial para a Europa, tendo em conta que há zonas do mundo que

estão em crescimento e nós não?

Acho que temos uma visão muito curta do passado e do futuro. É injusto dizermos que a globalização foi negativa para nós ou que não teremos oportunidades no futuro. Alcançamos um conjunto de privilégios e uma classe média muito antes de outros países. O acesso à cultura, à educação, a infraestruturas está disponível para todos. E, simultaneamente, temos oportunidades. Claro que não vai ser fácil – tudo o que na vida vale a pena não é fácil –, mas também o que facilmente vem, facilmente se perde. Tanto dentro de Portugal como fora de Portugal, ou dentro da Europa e fora da Europa, há muito para fazer e descobrir, inventar e criar.

Há milhões de pessoas a chegarem à classe média na Ásia, enquanto em Portugal o número de pobres é cada vez maior...

Não... Temos de analisar as coisas em perspectiva. Portugal e Espanha estão muito melhor

Isabel Aguilera trouxe a Portugal no âmbito da Global Corporations Conference 2013 o testemunho único de uma gestora que integrou entre outros, o *Top 50 Most Influential Executives in the World* da *Fortune*, o *top 25 Senior Managers in Europe* do *Financial Times* e o *Top 100 Most Influential People in Spain* do jornal espanhol *El Mundo*.

agora do que há 20 ou 25 anos. Cometemos erros num passado recente mas temos de aprender a levantar-nos e sermos capazes de evitar os erros e de construirmos sobre aquilo que somos fortes. E, no fundo, aproveitar toda esta aprendizagem para fazermos mais coisas dentro e fora das fronteiras da Europa. Para além disso, temos a geração mais bem preparada da história, com ferramentas poderosíssimas e com a experiência ainda muito recente de termos saído da pobreza... Por isso, temos a obrigação de ajudar outros países à medida que nos vamos ajudando a nós. 



**JÁ SABE COMO
POUPAR
€ 5.800?** //

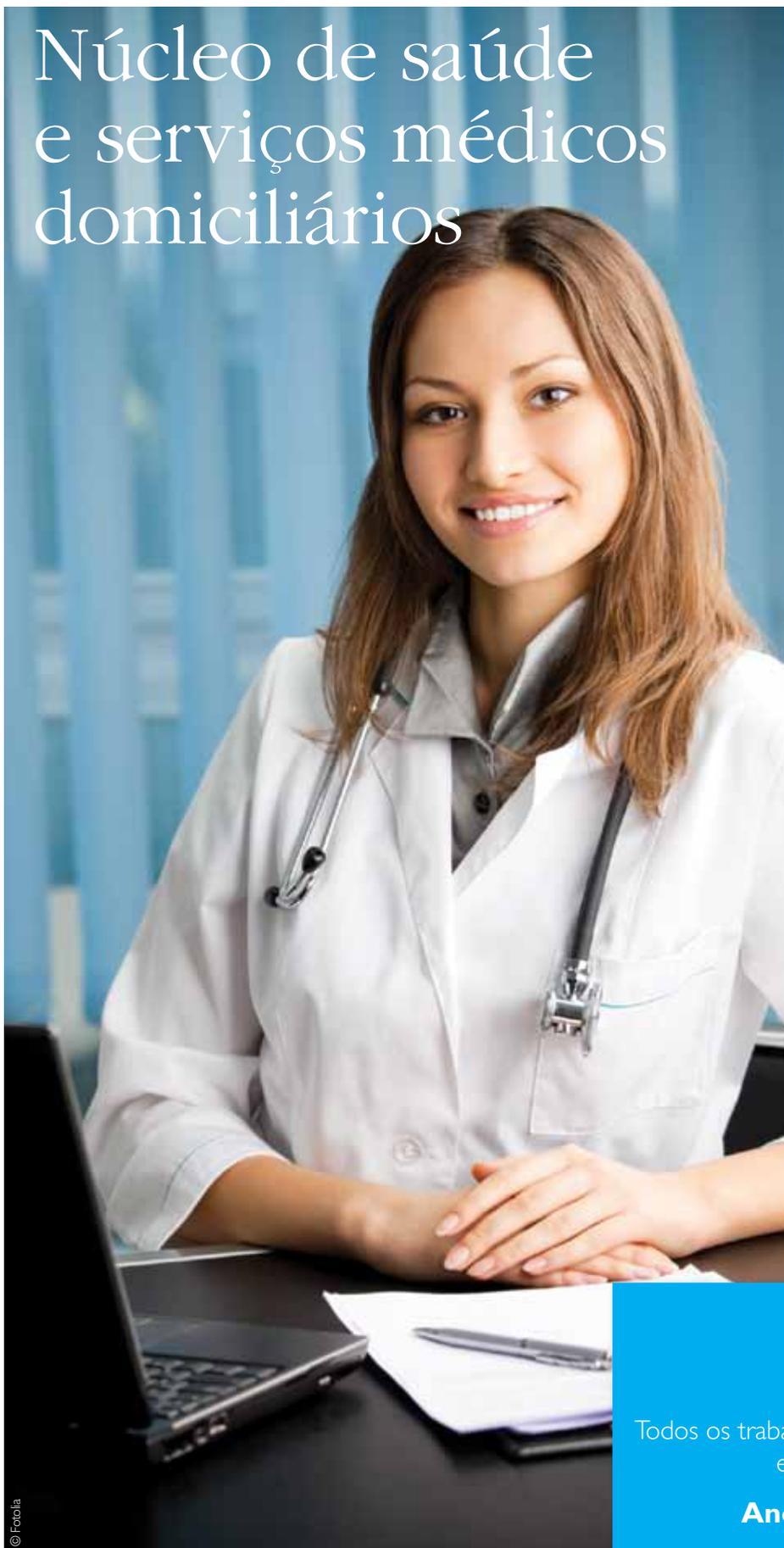

40 Colaboradores.
Formação Anual Obrigatória: C 56,88 (cada).
Valor/H: C 163.
O valor diminuirá por quantas mais pessoas colocar em sala.


Colaborador ganha C 1.000 por mês:
- Reembolso de 35h de formação obrigatória não dada custaria C 201,93.
A sua empresa tem 40 colaboradores nesta situação?
- Terá um custo de 8.077,20C!

Com o Cartão Formação Blanes poupa 5.802,20C e ainda compra com a sua obrigação legal!


blanes
gruposelines
Gestão de Recursos Humanos
www.blanes.pt

Núcleo de saúde e serviços médicos domiciliários



O absentismo é considerado, enquanto comportamento, como ausência individual ao trabalho. De um ponto de vista económico, admite-se que o absentismo ao trabalho implica causas de ausência, tais como doença, acidentes, licença de maternidade, entre outras.

Ademais dos custos que acarreta, o absentismo constitui igualmente fonte de desmotivação para os trabalhadores que, consequentemente, terão que acumular o trabalho dos colegas ausentes.

Sob este prisma, a análise e controlo permanentes das taxas de absentismo eleva-se a mecanismo estratégico da organização. Prevenção primária dos riscos ocupacionais, desenvolvimento de locais de trabalho saudáveis, proteção e promoção da saúde, para além da valorização dos fatores individuais e psicossociais, são algumas das medidas e ferramentas disponíveis com vista produzir retornos positivos, quer na saúde física, quer mental, dos trabalhadores.

Fenómeno já sobejamente estudado, o absentismo, contudo, é resultado de diversos fatores, nem todos eles controláveis pela organização. Não obstante, conscientes desta limitação, importa, naturalmente, atuar sobre as causas sobre as quais a organização pode operar.

Particularmente, a doença é uma das causas do absentismo sobre a qual as organizações podem agir. Nestes domínios, a atuação dos SMAS de Oeiras e Amadora tem-se estruturado sob dois pilares fundamentais: o núcleo de saúde, respetivos programas e valências, e os serviços médicos domiciliários.

O núcleo de saúde, onde se integram dois médicos e um técnico de enfermagem, garantem o acesso a consultas de clínica geral e atos de enfermagem (e. g. vacinação) a todos os trabalhadores dos SMAS, e respetivos agregados familiares e, igualmente, a aposentados destes Serviços. Note-se que, esta valência, ademais

Nome:

Serviços de saúde

Público-Alvo:

Todos os trabalhadores, respetivo agregado familiar e reformados dos SMAS

Ano de Implementação:

2007

de conferir uma poupança significativa nas despesas médicas dos trabalhadores, atua de forma preponderante na redução das ausências porquanto o atendimento médico é prestado nas instalações dos SMAS.

Ainda no âmbito da promoção da saúde e bem-estar, integrados no núcleo de saúde, os SMAS desenvolvem, anualmente, os seguintes programas:

- Consulta do viajante
- Programa de apoio ao trabalhador com problemas de álcool e toxicod dependência
- Programa de vacinação contra a gripe e contra a hepatite A e B
- Programa de apoio à mulher trabalhadora grávida e fornecimento de leite artificial
- Garantia no acesso a análises e exames clínicos

Destaque-se o caráter gratuito deste programa para todos os colaboradores e respetivos agregados familiares.

Mais recentemente, os SMAS de Oeiras e Amadora acrescentaram a este leque de mais-valias, um serviço de reflexologia podal.

A reflexologia podal parte do princípio de que todos os órgãos do nosso corpo estão conectados com os nossos pés, isto é, nos pés possuímos cerca de 70 000 pontos de ligação com cada nervo, glândula, músculo, região ou órgão do nosso corpo; e que quando massajados possibilitam a cura de muitos males. Ao aplicar a massagem nestas terminações nervosas localizadas nos pés, ocorrerá um estímulo diretamente no órgão relacionado com o ponto tocado. A reflexologia podal trabalha a circulação sanguínea e linfática, e tem obtido tam-

bém resultados satisfatórios no tratamento de doenças como enxaqueca, asma, problemas do aparelho digestivo, azia, prisão de ventre, má digestão, insónia, tontura, dores musculares, problemas de coluna, etc.

Paralelamente, e no âmbito da saúde, desde 2007 que os SMAS de Oeiras e Amadora asseguram a todos os colaboradores e agregado familiar, serviços médicos domiciliários gratuitos, 24h por dia, 365 dias por ano.

Este serviço, prestado por uma empresa externa, garante assistência médica gratuita em períodos particularmente ingratos, como sejam o período noturno ou durante os fins de semana.

Neste domínio, importa, mais do que observar o investimento, apurar os resultados obtidos. Indicador particularmente relevante nesta matéria é a taxa de absentismo, a qual tem vindo a observar uma evolução surpreendente nos últimos anos. Particularmente, no ano de 2012, a taxa de absentismo situou-se nos

3,4%, o valor mais baixo dos últimos sete anos. A observação da taxa de absentismo por doença confirma, igualmente, o decréscimo daquelas ocorrências, numa clara e inequívoca consequência das medidas e programa ora referidos.

Efetivamente, a taxa de absentismo por doença regista uma tendência decrescente, com valores de 2,06% em 2012, face aos 2,77% registados em 2005, o que representa uma redução de 25%.

No entanto, consequência do aumento da idade da reforma, e ponderando o aumento da média etária destes Serviços, é previsível, a médio prazo, o aumento deste indicador. Deste modo, não obstante as medidas já implementadas, bem assim como os resultados alcançados, os SMAS de Oeiras e Amadora continuam a estudar medidas alternativas de atuação preventiva sobre a saúde, designadamente medidas de prevenção primária. **■**

Resultados obtidos

	Taxa absentismo total	Taxa absentismo doença
2005	4,5%	2,77%
2006	5,5%	2,94%
2007	4,8%	2,60%
2008	3,4%	2,02%
2009	3,5%	2,06%
2010	4,4%	2,83%
2011	3,7%	2,50%
2012	3,4%	2,06%

ASSINE A REVISTA PESSOAL

E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Directa de Apoio ao Assinante:

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



tema central 

www.temacentral.pt

Pessoal  online Fora Série RH  SHOPPING

Legislação

Abril de 2013

PORTUGAL

• Portaria n.º 155/2013. D. R. n.º 76, Série I de 2013-04-18 – Presidência do Conselho de Ministros

Regulamenta a concessão de apoios financeiros destinados ao incentivo à gestão da atividade das associações e federações juvenis, inserida no plano estratégico de iniciativas à empregabilidade jovem e apoios às PME – Impulso Jovem, através do programa Incentivo ao Desenvolvimento Associativo (IDA).

• Portaria n.º 156/2013. D. R. n.º 76, Série I de 2013-04-18 – Ministério da Economia e do Emprego

Primeira alteração ao Regulamento Específico Passaportes Emprego 3i, aprovado pela Portaria n.º 408/2012, de 14 de dezembro.

• Resolução da Assembleia da República n.º 45/2013. D. R. n.º 66, Série I de 2013-04-04 – Assembleia da República
Combate às discriminações salariais, diretas e indiretas.

• Resolução da Assembleia da República n.º 46/2013. D. R. n.º 66, Série I de 2013-04-04 – Assembleia da República

Pela não discriminação laboral de mulheres.

• Resolução da Assembleia da República n.º 47/2013. D. R. n.º 66, Série I de 2013-04-04 – Assembleia da República

Pelo combate ao empobrecimento e à agudização da pobreza entre as mulheres.

• Resolução da Assembleia da República n.º 48/2013. D. R. n.º 66, Série I de 2013-04-04 – Assembleia da República

Defesa e valorização efetiva dos direitos das mulheres no mundo do trabalho.

• Resolução da Assembleia da República n.º 41/2013. D. R. n.º 65, Série I de 2013-04-03 – Assembleia da República

Sobre a promoção da igualdade laboral entre homens e mulheres.

UNIÃO EUROPEIA

CONSELHO EUROPEU

Decisão do Conselho, de 22 de abril de 2013, relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-membros.

(JOUE L 118 de 2013-04-30)

Por: Gabinete Jurídico-Laboral da APG, disponível para os associados em www.apg.pt e global@apg.pt



Apoio à criação de emprego

por: **Inês Nabais**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

Este mês iremos abordar três importantes medidas de incentivo à criação de postos de trabalho, as quais visam promover o regresso ao mercado de trabalho de determinadas categorias de desempregados.

“Medida Estímulo 2013”

(Portaria n.º 106/2013, de 14 de março)

Esta medida visa potenciar o retorno ao mercado de trabalho de desempregados com maiores dificuldades de inserção, capacitando-os com formação e competências adaptadas ao posto de trabalho.

São condições de acesso ao referido apoio: (a) A celebração de um contrato de trabalho, sem termo ou a termo por prazo igual ou superior a 6 meses, a tempo completo ou parcial, com desempregado inscrito no centro de emprego: (i) há pelo menos 6 meses consecutivos; (ii) há pelo menos 3 meses consecutivos, desde que não tenha concluído ensino básico ou que tenha 45 anos ou mais ou que seja responsável por família monoparental ou cujo cônjuge se encontre igualmente em situação de desemprego; (iii) que não tenha estado inscrito na Segurança Social como trabalhador de determinada entidade ou como trabalhador independente nos 12 meses que precedem a data da candidatura à Medida, nem tenha estado a estudar durante esse mesmo período; (b) A criação líquida de emprego; (c) Proporcionar formação profissional adaptada ao posto de trabalho.

Três importantes medidas de incentivo à criação de postos de trabalho, as quais visam promover o regresso ao mercado de trabalho de determinadas categorias de desempregados

Os apoios financeiros correspondem a 50% da retribuição mensal paga ao trabalhador, sendo que no caso de celebração de contrato de trabalho a tempo parcial, os apoios são reduzidos proporcionalmente, tendo por base um período normal de trabalho de 40 horas semanais. Haverá lugar a uma majoração de 10%, nos casos de celebração de contrato de trabalho com desempregado que se encontre numa das seguintes situações: (i) beneficiários do RSI; (ii) idade igual ou inferior a 25 anos; (iii) pessoas com deficiência e incapacidade; (iv) mulheres com um nível de habilitações inferior ao 3.º ciclo do ensino básico; (v) inscrição no centro de emprego há pelo menos 12 meses consecutivos; (vi) Idade igual ou superior a 50 anos; (vii) trabalhador que seja do sexo menos representado em setores de atividade que tradicionalmente empreguem uma maioria de pessoas do mesmo sexo. Em ambos os casos o referido apoio financeiro não poderá ultrapassar o montante de 1 IAS (€419,22), por mês, pelo período máximo de 6 meses, no caso de celebração de contrato de trabalho a ter-

mo certo, ou de 18 meses, no caso de celebração de contrato de trabalho inicialmente sem termo.

O empregador terá direito a um “prémio de conversão”, em caso de conversão de contrato de trabalho a termo certo anteriormente abrangido pelo Estímulo 2012 ou pela presente Medida, em contrato de trabalho sem termo, mediante acordo celebrado entre empregador e trabalhador. O prémio corresponderá a 9 meses de Apoio com o limite máximo mensal de 1 vez o valor do IAS.

“Apoio à Contratação de jovens Via Reembolso da Taxa Social única (TSU)”

(Portaria n.º 229/2012, de 3 de agosto, alterada pela Portaria n.º 65-A/2013, de 13 de fevereiro)

Este apoio tem por objetivo a diminuição dos encargos financeiros associados à contratação de jovens com idade entre os 18 e 30 anos à data da celebração do contrato de trabalho, reduzindo, assim, a diferença entre o encargo suportado pelo empregador e a remuneração auferida pelo trabalhador.

São destinatários da presente medida os jovens com quem seja celebrado contrato de trabalho, a tempo completo ou parcial, desde que se encontrem numa das seguintes situações: (i) desempregado inscrito no centro de emprego há pelo menos seis meses consecutivos; (ii) desempregado inscrito no centro de emprego desde que não tenha estado inscrito na Segurança Social como trabalhador de determinada entidade ou como trabalhador independente nos 12 meses que

precedem a data da candidatura à Medida, nem tenha estado a estudar durante esse mesmo período (ex: jovem que fique em situação de inatividade após a conclusão dos estudos e só posteriormente se tenha inscrito no centro de emprego); (iii) trabalhadores com contrato de trabalho suspenso com fundamento no não pagamento pontual da retribuição, inscritos no centro de emprego há pelo menos 6 meses consecutivos.

São condições de acesso ao benefício a cele-

3 medidas de apoio à criação de emprego

- 1 – De desempregados com maiores dificuldades de inserção;
- 2 – De jovens Via Reembolso da Taxa Social única;
- 3 – De desempregados com idade igual ou superior a 45 anos.

bração de contrato de trabalho sem termo a tempo completo ou parcial ou a celebração de contrato de trabalho a termo certo, a tempo completo ou parcial, pelo período mínimo de 18 meses, desde que em ambos os casos se verifique a criação líquida de emprego.

O reembolso da percentagem da TSU paga pelo empregador será correspondente a 100% nos casos de celebração de contrato de trabalho sem termo e a 75% nos casos de celebração de contrato de trabalho a termo certo. O período máximo de duração do apoio é de 18 meses e não pode exce-

der €175 mensais, por trabalhador.

Esta medida é, unicamente, cumulável com a Medida Estímulo 2013.

“Medida de Apoio à contratação de desempregados com idade igual ou superior a 45 anos”

(Portaria n.º 3-A/2013, de 04 de janeiro)

A presente medida propõe fomentar a celebração de mais vínculos laborais, nomeadamente, entre aqueles que apresentam níveis mais baixos de empregabilidade, sendo, igualmente, cumulável com a Medida Estímulo 2013.

São destinatários do presente apoio (i) desempregados com idade igual ou superior a 45 anos inscritos em centro há pelo menos seis meses consecutivos e (ii) os inativos que não estejam inscritos no centro de emprego nem na Segurança Social como trabalhadores de determinada entidade ou como trabalhadores independentes nos 12 meses que precedem a data da candidatura à Medida.

São condições de acesso ao benefício a celebração de contrato de trabalho, a tempo parcial ou a tempo completo, sem termo ou com termo resolutivo certo pelo período mínimo de seis meses e a criação líquida de emprego.

O reembolso mensal do valor da TSU corresponderá a 100% nos casos de celebração de contrato de trabalho sem termo e a 75% nos casos de celebração de contrato de trabalho a termo resolutivo certo, não podendo exceder €200,00 mensais, por trabalhador. O período máximo de duração do referido apoio é de 18 meses. 



Valorizamos o SEU MUNDO

Paula Tomás Consultores

Parque das Nações Rua das Vigias, Lote 2 – 2ºF – 1699-506 Lisboa Telef: 219 458 533 | Fax: 219 458 534 www.ptomasconsultores.pt | email: ptc.geral@ptomasconsultores.pt



MERCER COMEMORA OS 20 ANOS COM UMA CORRIDA SOLIDÁRIA

A Mercer promoveu em maio a corrida solidária Mercer Run4People, em Belém. Foram cerca de mil os participantes da Mercer Run4People que, através da corrida ou da caminhada, se juntaram a esta iniciativa que visava celebrar os 20 anos da Mercer em Portugal e promover o ativo mais importante das organizações: as Pessoas. Adicionalmente, esta corrida também ficou marcada pelo caráter solidário, em que parte das receitas revertiam para a instituição Ajuda de Berço.



Segundo a consultora, esta foi uma iniciativa completamente nova para a Mercer Portugal, “mas que pelos comentários de incentivo recebidos, pode dizer-se que foi um sucesso e, quem sabe, a repetir. Na comemoração dos 20 anos em Portugal, quisemos fazê-lo reunindo as nossas pessoas, os clientes, os parceiros e os amigos. Este objetivo era respondido com um evento desportivo e optámos por uma corrida. O resultado foi um dia muito bem passado e que sem dúvida ficará na memória da história da Mercer Portugal. A componente solidária completou o nosso objetivo”, refere a empresa.

A Corrida Solidária Mercer Run4People aproximou-nos a um público mais vasto e que nos passou a conhecer. Foi necessária alguma coragem para avançar com esta iniciativa, mas hoje estamos mais do que satisfeitos com o resultado. Por este motivo partilhamos com orgulho o vídeo da corrida.



GLOBAL CORPORATIONS CONFERENCE 2013

Teve lugar em finais de maio, no Teatro Tivoli BBVA, em Lisboa, a Global Corporations Conference 2013, com a participação de Isabel Aguilera e Nenad Pacek, duas autoridades de renome mundial em matéria de internacionalização e gestão global. A Global Corporations Conference, que decorreu durante a tarde, consistiu num programa de meio dia sobre economia, gestão e liderança global, onde foram debatidas as alterações de paradigma subjacentes a uma economia global, as melhores práticas para encetar e sustentar uma internacionalização com sucesso e os desafios que se impõem a uma gestão e liderança global. Isabel Aguilera é uma das gestoras mais conceituadas do mundo, CEO da General Electric Espanha e Portugal até 2009, e anteriormente gestora da Google e da Dell. Nenad Pacek é autor dos livros *The Global Economy* e *The Future of Business in Emerging Markets* e é uma autoridade mundial em matéria de economia e gestão global. Houve ainda um momento de apresentação de casos de sucesso de empresas portuguesas com presença no mercado internacional. A revista *Pessoal* e o RHonline foram *media partners* deste evento.



Fotos: WinWorld



Movidos pela inovação!

dinâmicas corporativas
palestras motivacionais
facilitação visual
design thinking
mind mapping
consultoria
formação



www.upsideup.pt | 213869043 | 913730484 | info@upsideup.pt | LISBOA

Leadership & Creativity Bootcamp

5, 6, 12 e 13 de julho 2013 | LISBOA
13, 14, 20 e 21 de setembro 2013 | PORTO

Teste e desenvolva as suas
capacidades de liderança
e suporte-as na
criatividade!

Enfrente a mudança!



■ NEC LANÇA MONITOR PREMIUM
 ULTRAMODERNO DESENHADO PARA A PRÓXIMA GERAÇÃO DE ESCRITÓRIO
 A NEC Display Solutions Europe, através da Liscic – empresa representante oficial de tecnologias de informação das marcas Toshiba e NEC em Portugal – anuncia o novo MultiSync® EA294WMi, um monitor LED com um design futurista, leque alargado de opções de entrada e funcionalidades especificamente desenvolvidas para responder às necessidades dos escritórios mais modernos.



■ OPEL ADAM EM PORTUGAL DESDE ABRIL DESTA ANO
 A oferta do novo Opel ADAM em Portugal incluirá os económicos motores 1.2 de 70 cv de potência e 1.4 de 100 cv, ambos a gasolina. A gama engloba versões agrupadas em três 'ambientes': *Jam* (estilo ativo), *Glam* (requisiteado) e *Slam* (desportivo). A partir destas é possível criar múltiplas variantes ADAM, explorando uma das características mais marcantes do modelo – a diversidade.
 A Opel tem em curso um ambicioso programa de lançamento de produtos, abrangendo um total de 23 novos modelos e 13 novos motores no período compreendido entre os anos de 2012 e 2016. Este ano, a acrescentar ao ADAM, a Opel vai trazer ao mercado português modelos como o SUV Mokka e o elegante descapotável Cascada, para além de novas gerações de motores a gasolina e a gasóleo.

Festivais de Verão

EDP COOL JAZZ FEST

4 de julho

Jardim do Marquês do Pombal
 Ana Moura e Luísa Sobral

5 de julho

Jardim do Marquês do Pombal
 Maria Gadú e Djavan

21 de julho

Jardim do Marquês do Pombal
 Lee Fields and the Expressions e Escort

24 de julho

Jardim do Marquês do Pombal
 Diana Krall

25 de julho

Jardim do Marquês do Pombal
 Rufus Wainwright

26 de julho

Parque dos Poetas
 Jamie Cullum

27 de julho

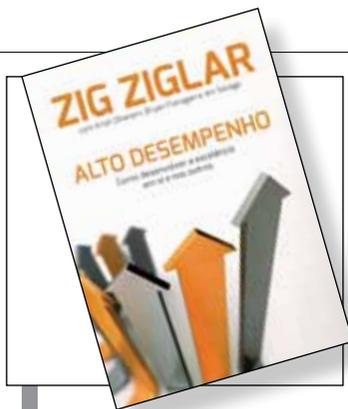
Parque dos Poetas
 John Legend

■ HISTÓRIAS QUE O MEU CHEFE NUNCA ME CONTOU

Neste livro, que já vendeu cerca de 100 000 exemplares, o autor, Juan Mateo (presidente e fundador da empresa de consultoria Training Lab) explica como usar o *storytelling* para otimizar o trabalho de equipa. São contos, anedotas e lendas que permitem descobrir como dar o seu melhor e levar os outros a consegui-lo também.

Gestão Plus Editora





ALTO DESEMPENHO

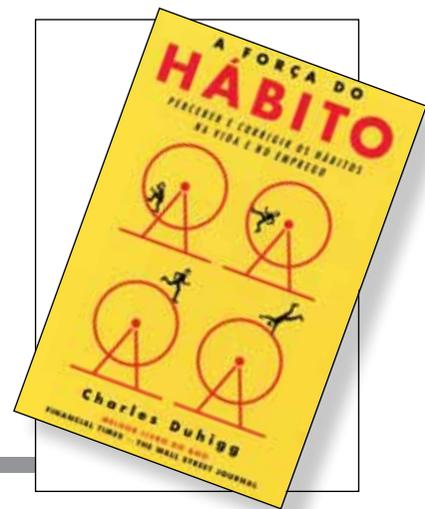
Um livro que apresenta alguns princípios dinâmicos, desenvolvidos por um mestre de vendas, e que são aplicáveis no escritório, em casa, no desporto, na igreja ou outras organizações. O objetivo é atingir um alto desempenho e o seu autor, Zig Ziglar, viajou mais de oito milhões de quilómetros e trabalhou com clientes e corporações de todas as dimensões, de empresas no ranking Fortune 500 e igrejas, escolas e associações não lucrativas. Razões de sobra para acreditarmos nas suas palavras experientes.

Nexo Editora (smartbook)

A FORÇA DO HÁBITO

Este livro foi considerado o melhor livro do ano por duas reputadas publicações internacionais, o *Financial Times* e *The Wall Street Journal*. Com ele o autor, Charles Duhigg, pretende apresentar soluções que ajudam a perceber e corrigir os hábitos na vida e no emprego. Foi referido pelo jornal *The Economist* "é um livro de grande qualidade – sustentado numa impressionante compilação de dados científicos e escrito de forma apelativa. Consegue o equilíbrio perfeito entre a seriedade intelectual e o conselho prático." O autor é licenciado em História pela Universidade de Yale e fez um MBA na Harvard Business School. Trabalhou num fundo de investimento privado antes de enveredar pelo jornalismo de investigação, no *New York Times*.

Edições D. Quixote



Uma única Revista de Gestão e de Administração para o Universo Lusófono

 **ISCTE-IUL**
INDEG Business School

 **FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**
EBAPE
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Duas Instituições de Referência nas Ciências da Gestão e da Administração

Contactos em Portugal

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

À venda nas lojas Almedina





Mombaça

Um paraíso pouco conhecido em terras africanas

Quer vá em lua de mel, com a família ou os amigos, Mombaça vai surpreendê-lo. Por ficar relativamente perto da reserva de Masai Mara, poderá conjugar a sua viagem com um safari, tal como nós fizemos. Terá o melhor de dois mundos: aventura e praia.

texto e fotos: **Manuela Silva Dias**

Na costa do Oceano Índico situa-se Mombaça, a segunda maior cidade do Quênia, a seguir a Nairobi, com cerca de 800 mil habitantes.

Chegámos a Mombaça já a noite tinha caído, o calor fazia-se sentir e os mercados de rua iluminavam o nosso caminho com várias tochas. Legumes, frutas, peixe, artesanato... tudo exposto no chão ou em mesas de madeira para ser vendido por africanos, muçulmanos e indianos, o fresim era grande. Aqui era engraçado ver os *Masai* com as mesmas vestes vermelhas, mas um pouco mais citadinos.

O sol presente quase 365 dias por ano, as areias finas e brancas bordeadas de palmeiras, águas mornas, que rondam os 27 graus, do Oceano Índico, o típico *cocktail*

Dawa, que em suaíli significa “Poção Mágica”, deixaram-nos em perfeito estado *Hakuna Matata*.

Além de aproveitar para recarregar baterias neste paraíso plantado no Oceano Índico e aproveitar as inúmeras facilidades dos hotéis, como fazer mergulho, todo o tipo de desportos náuticos, passeios ao final de tarde em barcos típicos – *dhow* – ir à pesca, pode também entrar e conhecer as várias páginas do livro da história de Mombaça que remonta a vários séculos antes de Cristo e já figurava nos mapas egípcios de Ptolomeu. Um bom ponto de partida é começar por percorrer a cidade velha através das suas ruelas e visitar o Forte Jesus.

Por ter uma posição estrategicamente importante, muitos foram aqueles que tenta-

ram impor o seu domínio sobre esta cidade que ao longo da sua história foi continuamente disputada por árabes, portugueses e britânicos. Além de ter um dos melhores portos de água profunda da costa oriental africana, situa-se geograficamente em frente ao subcontinente indiano.

Durante praticamente 200 anos, este pedaço de terra pertenceu a Portugal. Foi em 1498 que Vasco da Gama, pela primeira vez, desembarcou na costa de Mombaça. O português sabia que era um local privilegiado para o comércio dos seus produtos. Ao contrário do que aconteceu em Melinde, cidade a norte de Mombaça, o povo local não recebeu bem os portugueses e mais tarde existiu a necessidade de fazer um aliado, o rei de Melinde, tornando-o em 1528 no sultão de Mombaça. O povo

obedecia às ordens do sultão que por sua vez obedecia às ordens do governo português. Mombaça tornou-se o maior destino ao longo da costa leste africana para o comércio de especiarias, algodão e café. Foi construído em 1548 o Forte de Jesus, classificado em 2011 como Património Mundial, que servia como principal centro de comércio de mercadorias, prisão para escravos e acima de tudo o local ideal para proteger os portugueses de conflitos com os habitantes locais e ameaças por parte de estrangeiros.

Percorrer o centro histórico é viajar no tempo, por um rico e multifacetado legado arquitetónico, entre casas de estilo colonial, casas de influência árabe, portas lindíssimas de madeira esculpidas para ilustrar facetas da cultura tradicional su-aíli e bem visível a influência muçulmana sobre a cidade e os seus habitantes. Um verdadeiro mosaico de culturas, desde africanos, indianos e árabes. A rua principal é a Mou Avenue, que liga o porto à cidade. No mercado de Mwmbew Taya-ri vende-se de tudo, e muito fresco, para além de existirem mezinhas para todas as doenças, desde a dor de cabeça até problemas de articulações, produtos milagrosos trazidos e vendidos pelos nativos, com a sabedoria passada entre gerações e trazida sempre da natureza. Não resistimos a comprar alguns produtos milagrosos e peças de artesanato esculpidas na perfeição em madeira, valem a pena, pois o preço cobrado não paga o excelente trabalho destes artesãos, eliminando a vontade de regatear.

Diariamente existem espetáculos no Forte de Jesus, que têm início ao pôr do sol com um cruzeiro num *dhow*, continuando com um passeio pela zona antiga e o antigo porto de escravos, onde, ao chegar ao forte, o visitante é recebido por guardas vestidos com túnicas e empunhando tochas acesas. Durante o espetáculo, viverá a longa e turbulenta história do for-



te, que terminará com um jantar servido no pátio aberto.

De regresso ao hotel é altura de relaxar naquele mar cristalino, dentro de água estávamos quase sempre no mínimo uma hora, entre mergulhos, conversas e umas braçadas, pois o tempo quente é sempre uma constante e a temperatura do mar é mesmo muito apetecível. As massagens na praia também são muito concorridas ao fim da tarde, enquanto uns dormiam nas espreguiçadeiras junto ao mar, outros deliciavam-se e retemperavam energias através das mãos sábias das terapeutas. No silêncio do fim da tarde, também nos faziam companhia uns ternurentos macaquinhos conhecidos como *vervet monkeys*, que, quando viam todos a descansar, sorrateiramente iam às malas ver se existia algo para comer, e sempre que o encontravam subiam rapidamente para cima dos coqueiros, para aí tranquilamente desfrutarem o lanche. É muito engraçado observá-los pelo canto do olho.

O jantar é muitas vezes servido na praia, tendo como teto inúmeras estrelas anunciando mais um dia maravilhoso. Os pratos fortes são marisco e peixe, como não podia deixar de ser, muito frescos acompanhados de um bom vinho, ouvindo-se o som do mar como música ambiente.

Na última noite fomos ao restaurante Tamarind, construído em estilo árabe com um terraço em cima de uma falésia com vista para o pitoresco porto. O cardápio é uma mistura do melhor da cozinha francesa, asiática e africana. As especialidades são o camarão Piri Piri e a Lagosta Chili, uma verdadeira delícia, servidos sempre com um sorriso. Para terminar, nada como conhecer uma das discotecas mais concorridas de Mombaça, a discoteca Tembo. A animação é grande e os ritmos europeu e africano fundem-se.

Uma viagem para fazer pelo menos uma vez na vida: um safari no Quênia combinado com a praia paradisíaca em Mombaça. Experiência a não esquecer e a guardar no álbum de recordações. **—P**

Contactos

Morada: Campo Grande, nº 220 B

1700-094 Lisboa - Portugal

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

E-mail: travel@across.pt

www.across.pt



Unipessoal
Eu também sou
um GRH



Nas várias assunções do meu dia a dia, tenho uma faceta de gestor de RH – na associação desportiva e cultural da qual sou membro da Direção, uma das maiores de Lisboa e que, caso singular, não tem dívidas. A associação tem seis trabalhadores e várias dezenas de colaboradores. Relativamente aos trabalhadores do quadro, pessoas com pouca qualificação, sou confrontado com questões como a produtividade, o pagamento dos salários, horas extraordinárias, baixas, motivação, ergonomia no trabalho, formação, produtividade... E, já agora, também com o drama de assegurar mensalmente o pagamento dos ordenados. No meu caso, estas funções de dirigente associativo representaram um primeiro confronto entre a minha ideologia e opiniões sobre o universo do trabalho e uma realidade laboral concreta. Entre, por exemplo, defender sem hesitações que ninguém deve trabalhar sem receber horas extraordinárias por isso e, no final do mês, somar o valor das horas extraordinárias dos nossos trabalhadores ao seu salário mensal; entre, mais um exemplo, achar que em Portugal as pessoas recebem salários demasiado baixos e, na minha associação, constatar que os nossos trabalhadores, com baixas qualificações, têm salários mais elevados que uma parte significativa dos licenciados e mestres deste país. Passei algum tempo a refletir sobre a realidade dos trabalhadores da minha associação e a confrontá-la com o contexto atual do nosso mercado laboral. E, sinceramente, acho que na minha associação é que reside o correto. A minha obrigação enquanto líder é gerar, com trabalho e criatividade, receitas suficientes para garantir o pagamento das remunerações dos nossos trabalhadores; por outro lado, também é gerir da melhor forma as suas horas de trabalho, em benefício do crescimento da associação. Por fim, perante a necessidade de redução de custos, não cortamos nas pessoas mas sim em outras despesas menos essenciais, como as relacionadas com a representação dos membros da Direção.

Duarte Albuquerque Carreira
da.carreira@moonmedia.info

Texto, contexto e impacto emocional



Jorge Marques
jorgesantomasmarques@gmail.com

Todos reconhecerão, e ninguém terá dúvidas, de que nos últimos anos ocorreram um sem número de mudanças nos vários contextos em que vivemos, nomeadamente nas organizações. Mas uma vez mais, ao contrário do que seria de esperar, esses sinais de mudança não são percebidos a tempo ou, se o são, há uma grande incapacidade de os gerir da melhor maneira e por antecipação. Como não é de prever que voltemos ao ponto de partida, essas mudanças tenderão a aumentar em quantidade e complexidade. Reconhecendo tudo isto, parece-me que a atitude mais natural deveria ser o da revisão do nosso discurso, do nosso texto, se quisermos, da nossa narrativa. E porquê? Como sabem, estamos ainda amarrados a uma espécie de Era da Informação, que se caracteriza por ser linear, lógica, racional, analítica e tem uma linguagem exclusivamente financeira. Mas nós, seres humanos e inteligentes, já não somos apenas isto! A descoberta de múltiplas e variadas inteligências, que não apenas a da massa cinzenta, obrigam-nos a entrar numa espécie de Era conceptual onde domina a criatividade, a empatia e a holística com toda a sua visão integral.

Este tipo de abordagem que os especialistas na gestão de pessoas têm obrigação de promover e liderar, corresponde basicamente a dois tipos de competências, que são também comuns a toda a sociedade. Chamam-se História e Sentido. Como podemos caracterizá-las?

A História tem aqui o significado de Narrativa, isto é, a capacidade de colocar os factos num contexto; se quisermos, e de uma forma resumida, reunir texto, contexto e apresentá-lo com impacto emocional. E porque o nosso texto, por razões óbvias, fala apenas de factos sobre factos, e está desatualizado, precisamos urgentemente de uma Nova Narrativa que condense conhecimento, contexto e emoção.

O Sentido não é mais do que o orientador dessa Nova Narrativa e funciona como verdadeiro propósito, porque todos nós nascemos a precisar de um Sentido. A Nova Narrativa só existe quando faz sentido para nós mesmos e para a sociedade ou organização onde nos encontramos. Como bom exemplo para o que digo e isso é público e notório, constatem o que se passa na narrativa de todo o sistema político e como ele perdeu completamente a História e o Sentido. Receio que possamos cair no mesmo!

Se queremos entrar mesmo numa Nova Narrativa e assumir que a gestão das pessoas é uma arte & ofício da Era conceptual, então a nossa narrativa com sentido tem de passar a ser dominada pelo *High Touch*, isto é: temos de conquistar a capacidade de sentir empatia pelos outros; entender a subtilidade das relações; encontrar satisfação dentro de nós e ajudar os outros a conseguir isso; trabalhar sobre os pontos fortes. Temos de ir para além do que é comum, de um direito ou um dever, das simples técnicas, da legalidade ou ilegalidade e da rotina. O nosso discurso e ação têm de ser consequentes, têm de provocar impacto emocional na organização, porque só assim faz sentido e determina ações consequentes. **—P**

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

Rv⁴. António Augusto de Aguiar, n^o 106 - 7.^o
1050-019 Lisboa
Tel.: 21 352 27 17
Fax: 21 352 27 13
email: global@apg.pt

a nossa
competência
é ganhar
novos
desafios



randstad
eleita pelo 2º ano
consecutivo

o melhor fornecedor
de RH

A Randstad foi distinguida novamente com o 1º prémio dos melhores fornecedores RH 2013 promovido pela APG, nas categorias de Trabalho Temporário e Outsourcing.

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

A nossa competência é ganhar novos desafios!

www.randstad.pt

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Outsourcing